

Gipuzkoako Udalen  
Helburukako Kudeaketaren Gida

---

*5. Modulua*

**Kudeaketa-kontrola eta  
kontuak ematea**

## 1. SARRERA

Tradizioz, administrazio publikoek euren jardueri buruz emandako informazioa, ekonomikoa eta aurrekontuari buruz izan da. Informazio horretan nagusiki finantza-baliabideen erabilera azaldu da, urteko kontuen aurkezpenean ere azaldutakoa.

Askotan, aurkezten den informazio bakarra da hori. Toki erakundeen kasuan, Aurrekontuaren Likidazioa eta Kontu Orokorra dira legez aurkeztu behar dituzten informazio bakarrak.

Bitxia bada ere, administrazio guztiek aurrekontuetan euren helburuak zehaztu behar dituzten arren, legeriak ez du jasotzen helburu horiek zenbateraino bete diren jakinarazi beharra. Hala ere, legearen interpretazio arduratsua egiten bada, konpromisotzat hartu behar da.

Administrazioek, eta oro har, eginkizun baten garatzeko egindako jarduerak jakinarazi, azaldu eta justifikatzea eskatzen zaion edonork, kontuak eman behar ditu. “*Accountability*” hitz anglosaxoiaren gutxi gorabeherako itzulpena da. Ez dago termino baliokiderik gazteleraz, baina egindako kudeaketa jakinaraztea izan daiteke bere esanahia. Xedea da jarduerak eta baliabide publikoen erabilera ororentzat interesgarria izatea bermatzea.



### Kontuak ematearen kontzeptua

Kontuak ematea da erakunde bati egiten zaion eskaera, gizarteari bere ekintzak azal diezazkion, eta horien ardura har dezan.

Kontuak emateak erantzukizun handiagoa ematen die alderdi guztiei. Hartarako, kontsulta eta elkarriketa mekanismoak hobetzen dira politika publikoen legezotasuna indartzeko.

Bere tresna nagusiak dira erakunde ezberdinetako politika eta jardueri buruzko informazioa ematea; baita ere, politika publikoak egitean hiritarren parte-hartze aktiboa sustatzea, eta kontsultatzeke aukerak sortzea.

Iturria: Nonell, R. *Transparencia y Buen Gobierno*. Icaria argitaletxea, 2002.

Nahiz eta errealitatea hori izan, gehienentzat kontuak ematea ez da bakarrik kontabilitatea justifikatzea; herri interesak eskatzen du lortutako emaitzak eta baliabideak erabiltzean izandako eraginkortasuna balioestea. Horri dagokionez emandako urratsek, 1 moduluan azaldutakoek (Politika Publikoen Ebaluazioko Estatu Agentzia sortzea, HKEEren proposamena Politika Publikoen Ebaluazioari buruz, Eusko Legebiltzarrak eskatuta, etab.) hala adierazten dute.

Baina ezin da egon helburu eta emaitzei buruzko kontuen emate eraginkorrik barnetik kontrol egokia ez bada egiten, ezta aurretik helburuak zehazten ez badira ere, adierazle, xede eta jardueri dagokienez.

Gidaren aurreko moduluetan, hain zuzen, helburuak zehaztu dira. Kontuak kontrolatzeko eta emateko arautegia laburki aztertu eta gero, 5. modulu honetan kudeaketaren jarraipena eta barne kontrola (Udalbatzak egindakoa) azalduko da lehenengoz, aurretik Udalbatzari eta kanpokoei kontuak ematea nahitaezkoa baita. Hori da gero moduluan azalduko dena.

## 1. Sarrera

Barne kontrolaren eta kanpoko informazioaren arteko bereizketa hori egiten dugun arren, egiazki lotuta dauden ikuspegi ezberdinak daude:

1. Kudeatzaileek, arduradun tekniko eta politikoez egindako barne jarraipena: Sail edo Departamentu bakoitzaren gobernu taldea eta arduradun tekniko eta laguntzaileak. Barne kudeaketako batzordea
2. Erakundeak berak, batzordeek eta udalbatzak Gobernuaren jardura kontrolatzea eta ikuskatzea.
3. Geroagoko maila batean, kanpoko organo ikuskatzaileek kontrolatzea eta ikuskatzea: Herri Kontuen Euskal Epaitegia.
4. Herritarrei kontuak ematea eta informazioa ematea.

Eta aztertutako ziklotik abiatuz, honakoa aipa daiteke:

1. Urteko plana eta aurrekontuak kontrolatzea, *aurrekontuaren jarraipena nahiz helburu eta ekintzen jarraipena barne hartzen duen jarraipen operatibo* baten bidez.
2. Legealdi Planaren edo Plan Estrategikoaren hainbat urtetarako plana, helburuen eta jardueren *jarraipen estrategikoaren* bidez.

Honek dakarren guztia ezartzeak borondate politikoa eskatzen du, aurrekontua ateratzeko prozesuan eta kontrol-sistematan beharrezkoak diren aldaketak bultzatzeko. Eta jardura publikoen plangintzan, kontrolean eta ebaluazioan parte hartzen dutenen eginkizuna eta ardura berriz definitzea proposatzen du. Udalak hiritarrengana hurbiltzeko erronkan informazioak funtsezko eginkizuna du.

## 2. KONTUAK KONTROLATZEA ETA EMATEA: ARAUTEGIA

### 2.1. Udalbatzak kudeaketaren jarraipena egitea

7/1985 Legeak, Toki Erregimeneko Oinarriak arautzen dituenak, 46.2. artikuluan zera dio: "Udalbatzak, gutxienez, hiru hilabete behin egingo du ohiko bilera, eta ezohiko bilera egingo du Presidenteak hala erabakitzen duenean, Korporazioko kideen legezko kopuruaren herenak eskatzen badu".

**Udalbatzaren eskurantz**a nagusietako bat da **udal gobernuko organoak kontrolatzea eta ikuskatzea**, Toki Erregimeneko Oinarrien Legean, eta Toki Erakundeen Antolamendu, Funtzionamendu eta Erregimen Juridikoaren 2568/1986 Errege Dekretuan jasotzen denaren arabera.

Errege Dekretu bereko 104. artikuluan adierazten da Udalbatzak ondorengoaren bidez kontrolatu eta ikuskatuko duela gainerako Gobernu organoen jarduera:

- Eskuordea duten kide korporatiboak egotea eta horiei buruzko informazioa eskatuz.
- Gobernu Batzordearen jardueraren inguruan eztabaidatuz.
- Alkate edo Lehendakariari zentsura-mozioa eginez.

Halaber, Udal Arautegi Organikoak Gobernu organoak kontrolatzeko eta ikuskatzeko bestelako baliabideak ezar ditzake.

Bestalde, Toki Erakundeen aurrekontuei buruzko 21/2003 Foru Arauaren 64. artikulua honakoa dio: "Toki erakundeko lehendakariak, **gutxienez hiru hilean behin, igarotako ekitaldiari buruzko finantza- eta aurrekontu-informazioa** bidaliko dio Udalbatzari, honek eskatutako egiturarekin". Hots, aurrekontuaren betearazpenari buruzko informazioa izango da.

Laburbilduz, ez dago zehaztuta informazioaren egitura eta edukia kudeaketaren jarraipena egiteko. Hortaz, udal bakoitzak zehaztu beharko du.

### 2.2. Aurrekontuaren eta Urteko Kontuen likidazioa

Aurrekontuaren eta Urteko Kontuen Likidazioari dagokionez, ondorengo oinarritzko arauak erregulatzen dute: 21/2003 Foru Araua, abenduaren 19koa, Gipuzkoako Lurralde Historikoaren Toki Erakundeen aurrekontuei buruzkoa, eta 100/2004 Foru Dekretua, abenduaren 21koa, Gipuzkoako Toki Erakundeen aurrekontu-egitura eta Kontabilitate Publikoko Plan Orokorra onartzen dituena.

Edukiari dagokionez, paradoxikoa da aurrekontu programetan helburuak zehaztea derrigorrezkoa izatea, eta Likidazioan nahiz Urteko Kontuetan horiek betetzen diren jakinaraztea ez izatea hala.

### AURREKONTUAREN LIKIDAZIOA

Aurrekontua urte naturalean betearazten bada, likidazioaren egoera-orriak hurrengo ekitaldiko martxoaren 31 baino lehen prestatu behar dira. Halaber, Alkateak-lehendakariak onartu behar du, kontu-hartzaitzako txostena egin ondoren, eta Udalbatzari jakinarazi beharko dio.

Aurrekontuaren likidazioak honakoa jasotzen du:

- Gastuen aurrekontuari dagokionez, eta aurrekontuko partida bakoitzeko, hasierako kredituak, aldatutakoak eta behin betikoak, baimendutako gastuak eta agindutakoak, onartutako betebeharrak, agindutako eta egindako ordainketak.
- Diru-sarreraren aurrekontuari dagokionez, eta kontzeptu bakoitzerako, hasierako aurreikuspenak, aldatutakoak eta behin betiko aurreikuspenak, onartutako eta balioabetutako eskubideak, eta baita bildutako garbiak ere.

#### Aurrekontuaren likidazioa

Entitate Publikoen aurrekontuen likidazioa honakoa jasoko da:

1. Ekitaldiko aurrekontuaren likidazioa, honakoek osatutakoa:
  - Laburpen kontuak.
  - Ekitaldi arruntaren diru-sarreraren egoera-orria.
  - Ordainketa-kredituen gastuen egoera-orria.
  - Konpromiso-kredituen gastuen egoera-orria.
2. Itxitako kredituen aldaketen egoera-orria, kobratu beharreko eskubideetan eta ordaindu beharreko obligazioetan egondakoak adieraziz.
3. Aurrekontuetan sartzen ez diren zordun eta hartzekodunen saldoen egoera-orria, ezarri beharreko ordainketak eta diru-sarrerak barne.
4. Hartzekodunen saldo osoa, ekitaldiaren itxieran behar ez bezalako diru-sarreraren itzultzeengatik.
5. Ekitaldiaren altxortegiko kontua.
6. Kontaketako akta itxieran, kontu ezberdinen fondoak eta beren kontziliazioak erakutsiz.
7. Kobratu beharreko eskubideen azterketa, likidatzen den hurrengo ekitaldian zailtzat edo ezinezkotzat jotzen dena.
8. Finantzazio-desbideratzeen azterketa eragindako diru-sarrerak dituzten gastuetan.
9. Ekitaldiaren aurrekontuaren emaitza, likidatzen den aurrekontuak eta itxitako aurrekontuek sortutakoa bereiztuz.
10. Altxortegiaren soberakina ekitaldi itxieran.

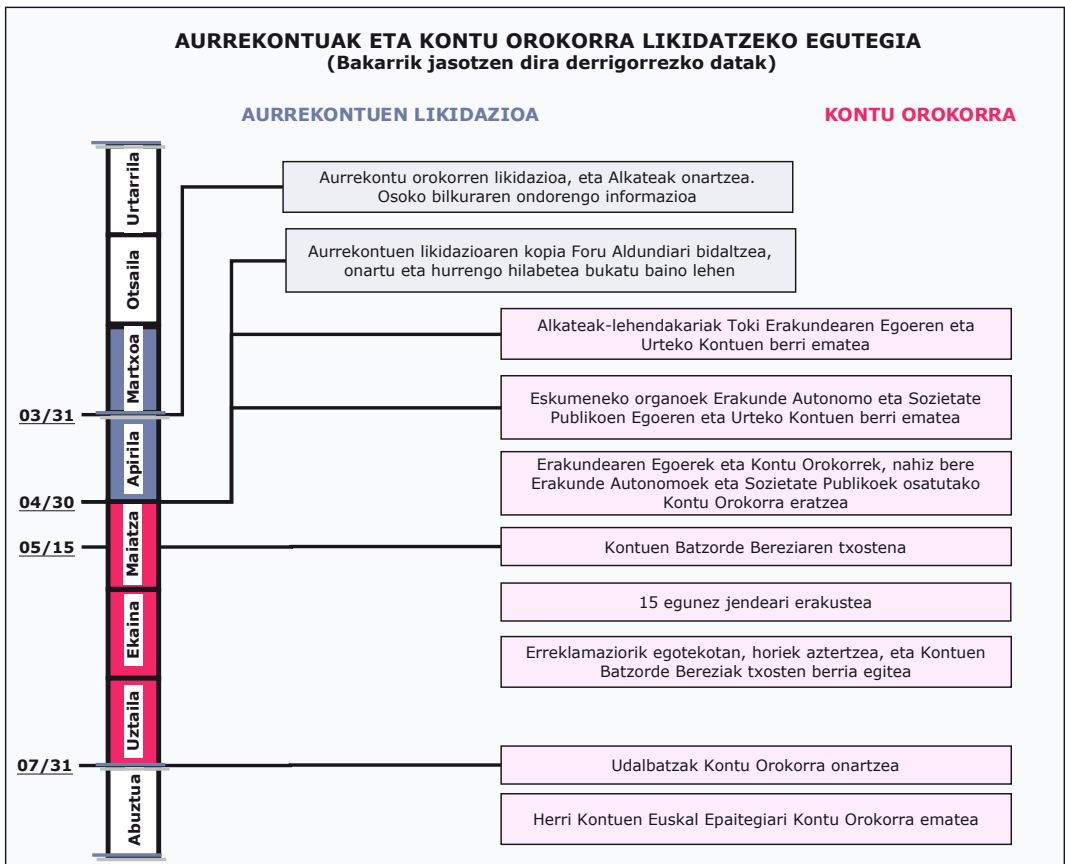
### KONTU OROKORRA

Toki erakundeko Kontuak, bere Erakunde Autonomoek eta Erakundearen partaidetza kapital sozialaren %50 baino handiagoa den sozietate publikoek osatutako Kontu Orokorraren berri apirilaren 31 baino lehen eman behar du alkateak. Aurretik, Udalbatzak onartu beharko du jendeari ikusgai jarri eta gero, uztailaren 31 baino lehen.

**Kontu Orokorraren edukia**

1. Egoera-balantzea. Batetik, Aktiboa osatzen duten ondasun eta eskubideak jasotzea; bestetik, Pasiboa osatzen duten obligazio eta baliabide propioak.
2. Galera eta Irabazien kontua. Ekitaldiko diru-sarrerak eta gastuak jasotzen ditu, diru-sarreraren eta gastuen diferentzia barne hartuz, ekonomiaren eta ondarearen ikuspegitik.
3. Memoria. Galera eta irabazien kontuan eta balantzean jasotako informazio osoa, baina handituta eta horien inguruko gomendioak eginda. Memoriak honako hau barne hartuko du:
  - Finantzazio-koadroa, ekitaldiaren hasieran eta amaieran lortutako baliabideak jasotzen dituen, fluxuari dagokionez.
  - Zorraren egoera-orria. Zorra sortzeko, amortizatzeko, ordaintzeko, baztertzeko eta bihurtzeko eragiketak jasotzen ditu, eta baita sortutako interesak onartzeko, ordaintzeko eta iraungitzeko eragiketa ere.
  - Aurrekontuaren likidazioa Kontabilitate Orokorrarekin erlazionatzen duen eranskina.
  - Aurrekontuaren likidazioa.
4. Urteko Egoeren eranskinak, honakoak izango direlarik:
  - Egiatzapen-balantzea.
  - Kredituen aldaketen egoera-orria.
  - Baloreen eta mugimenduen egoera-orria.

Ondorengo eskeman Aurrekontua eta Urteko Kontuak likidatzeko prozesua jasotzen da.



## 3. BARNE KUDEAKETA KONTROLA

### 3.1. Barne kudeaketa kontrolaren ikuspegia eta helburuak

Toki administrazioak egin ohi duen kudeaketa-kontrola funtsean aurrekontua betearaztea da.

Baina oso garrantzitsua denez, kontrola ezin daiteke izan bakarrik aurrekontuaren jarraipena egitea; izan ere, egiten diren eta egiten ez diren jarduera guztiak jasotzen baititu. Askotan, aurrekontua aurreikusitakoa baino baxuagoa da, jardueretan egoten diren atzerapen eta arazoengatik, eta kontrol eraginkor bat arazo horiek aldeztetik identifikatzeko gai izan behar da.

4. moduluan Sail eta Funtzio Programa bakoitzaren ekintza planak eta helburuak zehaztearen garrantzia nabarmendu nahi izan da. Funtzio Programaren deskripzio-fitxak plan bakoitzaren aurrerapen eta kontrol gertaera ertainak jasoko lituzke, gero beren jarraipena egin ahal izateko. Fitxan helburuak ere zehaztuko lirake, jarraipen adierazle eta horien helburuei dagokienez.

Plan eta ekintzen jarraipena proiektuen kontrolaren antzeko kontrol eredia da. Xedea da oraindik beranduegi ez den kasuetan arazoei erantzutea ahalbidetzen duen jarraipena egitea. Eta, planak egin ahala berriz egokitzea edo aldatzea ere ahalbidetzen duena, aurreikusi gabeko egoetara, lehentasunen aldaketetara, eta abarretara egokitzeke.

Etengabeko jarraipen eta egokitzapen eredu honek prozesua bere osotasunean sustatzen duen informazio-sistema bat eskatzen du. Aurrekontuaren ohiko jarraipena egin ez ezik garatutako jarduera garrantzitsuen jarraipen operatiboa ere egin behar du aldi berean; baita ere, adierazleen jarraipena.

Alegia, kudeaketarako informazio-sistema hiru elementuk osatuko lukete:

- Aurrekontuaren jarraipena.
- Programaren adierazleak, eta Sailen eta Udalaren Aginte Koadroak.
- Ekintza planen eta proiektuen jarraipena, bere egoera-orria eta izandako aurrerapena egindako plangintzan, berregokitzeko edo aldatzeko ekintzak finkatu ahal izateko.

Hiru elementu horiek errealitate beraren barruan daude, eta ezin daitezke ikusi bereizita; izan ere, **Kudeaketa Kontrol Integrala** osatzen baitute: beren garapenean erabiltzen ari diren proiektuen eta baliabideen aurrerapena, jardueraren adierazle gakoekin gaitutakoa (erantzundako erabiltzaileak, onuradunak, etab.), gastuaren bilakaera azaltzen laguntzen dutenak, eta jarduerak nahi izandako eragina izaten ari diren, edo eraginkorrak diren erakusten duten emaitza-adierazleekin.

Jarraipen mota honen helburua da ez da kontrola bera, baizik eta zuzendari eta langile publikoek helburuak betetzea; jarraipen-sistema berari esker norberak eta erakundeak ikastea, eta kudeatzeko gaitasunak hobetzea (plangintza eta jarduera).



### Barne Kudeaketa kontrolaren helburuak

Kontrolak helburu hauek izan behar ditu:

1. Finkatutako helburuak betetzen direla bermatzea, oro har nahiz erakundeko Sail bakoitzean dauden desbideratzeak identifikatuz, eta berriz bideratzeko eta hobetzeko ekintzak zehaztuz eta ezarriz.
2. Emaitzei begira dagoen zuzenketa- eta kudeaketa-estiloa sustatzea, pertsona orok finkatutako helburuak lortzeko parte har dezaten gai dena.

Behin estrategiak, planak eta aurrekontuak finkatuta, aurreikusitako jarduerak gauzatzen dira urtean zehar, eta helburuak zein neurritan lortzen diren ebaluatzen da. Mota honetako etengabeko jarraipenak helburuen gainean eragin adierazgarria duten desbideratze eta arazoei erantzuten lagundu behar du.

Hori bakarrik egin daiteke ekintzak egiten eta arazoak ezagutzen dituenak jarraipena arduraz egiten badu, eta gaituta dagoen neurriak zuzenean hartzen baditu; betiere erakundeari, Zerbitzuaren ardura-dunari edo Sail jakin bati egoera-orriaren berri ematen badio. Funtzionamendu mota hori bereganatu eta gero, pertsonak parte hartzeko eta inplikatzeko plataforma sendoa ere bada.

Antolaketaren maila ezberdinek kudeaketa maila ezberdinak, eta, hortaz, jarraipen maila ezberdinak ere dakartzate: Maila politikoari dagokionez, jarraipen estrategikoagoa, helburu estrategikoen bilakara, proiektuak eta planak nagusi izanik; maila teknikoari dagokionez, taktiko eta operatiboagoa den jarraipena.

Toki erakundeetan lanaren banaketa handia dago, non zenbait Saitetan jarduera batzuek besteekin zerikusi txikia duten. Baina gero eta zeharkako alderdi gehiago koordinatu behar dira. Horren adibide gisa:

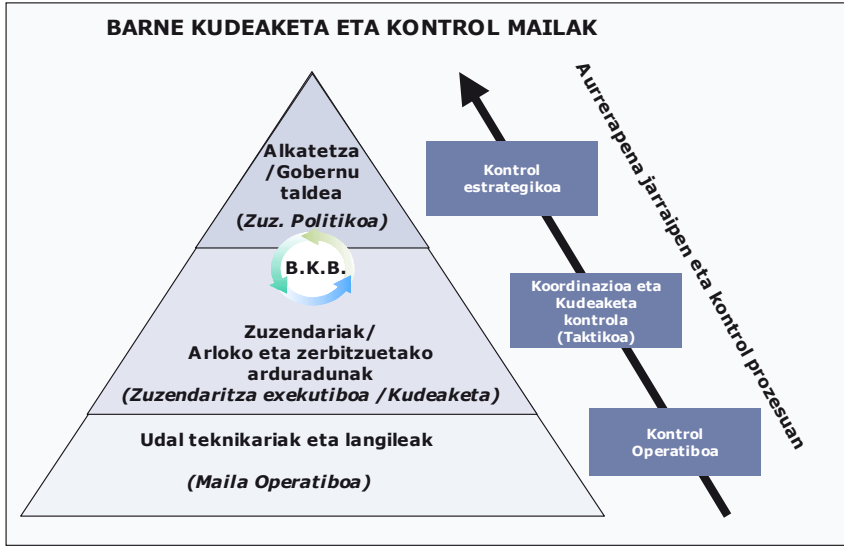
- Tokiko Agenda 21en ezarpena.
- Jarduerak immigrazioan, honakoek parte hartuz: Gizarte Zerbitzuek, Hezkuntzak, etab.
- Sail askoren kalitatea hobetzeko planak.
- Gazteentzako jarduerak, honakoek parte hartuz: Gazteria, Kirolak, Gizarte Zerbitzuek, etab.
- Pertsonak kudeatzeko jarduerak, mota guztietakoak aintzat hartzen dituztenak.
- Etab.

Hortaz, maila eta Sail ezberdinen arte koordinazioa ezinbesteko elementua da kudeaketa egiteko. Hala, udal kudeaketaren maila guztiak batzen eta koordinatzen dituzten mekanismoak eta bideak behar izan-gog dira, zuzendaritza politikoa eta exekutiboa erlazionatuz, eta baita kudeaketa sail ezberdinak ere euren artean.

Eginkizun hori bete dezakeen organoa Barne Kudeaketako Batzordea da (ikus 6. modulua), edo antzeko organoa.



### 3. Barne kudeaketa kontrola



## 3.2. Kontrol prozedura

Kontrol prozesua ekitaldiaren hasieran hasten da, Kudeaketa Planean aurreikusitako ekintzak eta eginkizunak burutzen hasten direnean. Plan eta ekintza bakoitzaren arduradunek, kasu bakoitzean ezarritako maiztasunarekin, ekintzen aurrerapenen eta gerta daitezkeen arazo eta desbideratzeen (eta horren arrazoi) berri ematen dute deskargu-orrian, bere jarraipena egiteko.

Halaber, aldizka, zehaztutako adierazle bakoitzaren informazio erreala jasotzen da. Adierazle bakoitzak informazioa betetzen dela egiaztatzen duen arduradun bat (adierazlearen jabea edo arduraduna izan daiteke, baina beti ez da horrela) eta maiztasuna zehaztuta izango ditu.

Bestalde, kudeaketa ekonomikoko sistemak aurrekontuaren egoera-orriari buruzko informazioa ematen du. Informazio hori Udal askotan edozein unetan eskura edo kontsulta daiteke, malgutasunez.

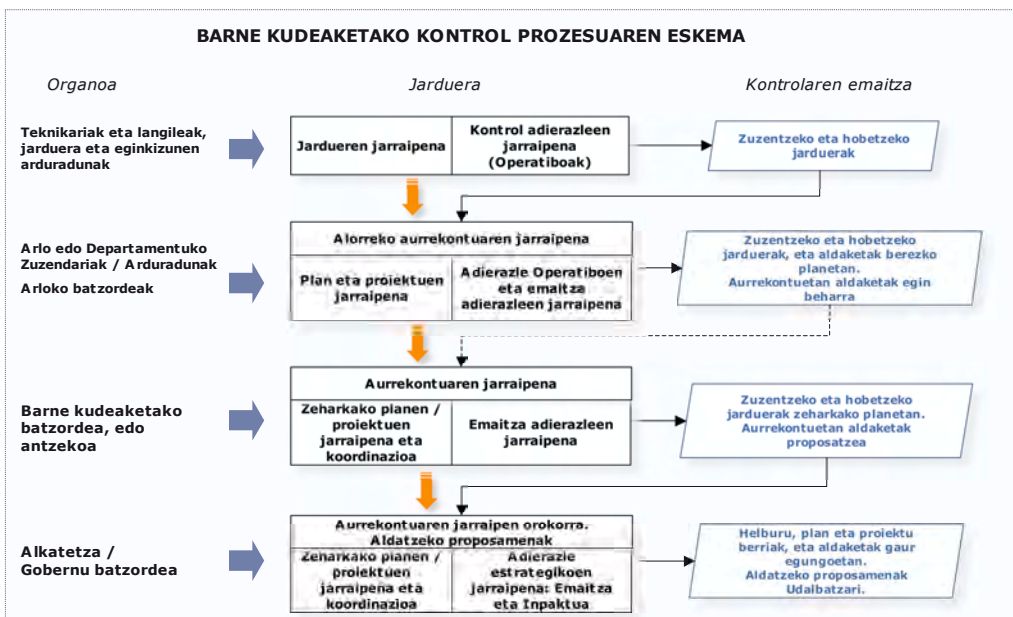
Informazio horrek guztiak, eta inguruak, hiritarrek eta toki sozietateak "igortzen" dutena (sortutako arazoak, behar berriak, krisi edo alarma sozialeko egoerak), arduradun politikoen funtzio nagusiengatik informazio hori hartzea delarik, erakundearen eta bere Arlo eta Zerbitzuetako jarraipen estrateragiko eta operatiboa ahalbidetu behar du.

Kontrol prozesu hori, eskematikoki, honakoa izan liteke:

1. Bakoitzaren arduren jarraipena eta deskargua.
2. Aurreko informazioarekin, eta Aginte Koadroaren eta aurrekontuaren kontrolaren azterketarekin, Arloen arduradun teknikoek (arduradun politikoen parte-hartzearekin), duten eskumenez baliatuz, arazoak, atzerapenak aztertzen aukerak ebaluatzen, eta erabakiak hartzen dituzte. Arloko Batzordeak badaude, jarraipen eta erabaki hartze elkarrekin egin dezakete.

3. Kudeaketa Batzordeak gestio orokorraren kontrola egiten du, eta guztienak eta zeharkakoak diren eremuak, nahiz Alorretatik eman dizkioten gaiak lantzen ditu. Honakoak dira har ditzakeen erabaki batzuk:
  - Planetan aurrera egitea zailtzen duten oztopoak kentzea.
  - Arlo eta Zerbitzu ezberdinen arteko koordinazioa hobetzeko neurriak.
  - Planak berriz definitzea, epe eta edukiaren arabera, bereziki zeharkakoak eta departamentu artekoak.
  - Baliabideak berriz esleitzeko, baliabide osagarriak emateko, edo eskuratzeko edo askatzeko proposamenak edo beharrak (Alkatetzak edo Gobernu Batzordeak gero azter ditzan).
4. Azkenik, Gobernu Batzordeak edo Alkatetzak, erabakiek premia badute, Kudeaketa Batzordeak proposatzen dizkion gai estrategikoak aztertu eta eztabaidatuko ditu, baita egokituz jotzen dituen ere. Halaber, jakinarazten dizkioten aurrekontuen aldaketak aztertuko ditu, eta egokiak deritzon erabakiak hartuko ditu, edo Udalbatzan azalduko du, mota zein den. Bere denboraren zati handi bat Udaleko Aginte Koadroak emandako informazioa (adierazle estrategikoak) aztertzen ematen du. Hala, aurreikusitako eta lortzen diren helburuen artean desbideratzeak antzematen badira, bideratzen saia daiteke. Hortaz, askotan, finkatutako helburu eta estrategien planteamenduak eta orientazio politikoak berriz egin behar dira.

Ondorengo eskemak puntu horiek laburtzen ditu.



### 3.3. Aurrekontuaren kontrola

Ekonomia-aurrekontuen informazioa normalean barne organoek kudeaketaren jarraipena egiteko erabiltzen duten informazio egituratu bakarra da. Zerbitzu edo Sail bakoitzak erabiltzen duen informazio operatibo zehatza dagoen arren, informazio gutxi atera edo laburtzen da irizpide garrantzitsuekin. Hortaz, organo kudeatzaileei ematen zaio, antolatzen duen sistemarik ez dagoelako.

### 3. Barne kudeaketa kontrola

Eta ekonomia-aurrekontuen informazioa kudeaketa kontrolatzeko formalki derrigorrezkoa den informazio bakarra ere bada. Horregatik, ongi estalita dagoen arloa izan ohi da: Udalek duten ekonomi kudeaketako sistemak behar bezala egiten du aurrekontuaren kontrol hori.

Baina aurrekontuaren kudeaketa eraginkorra ez da bakarrik egoera zein den ezagutzeari. Aurrekontuak baimendutako baliabideak jasotzen ditu: ezin dira gainditu, ezta erabili gabeko baliabiderik egon ere; betiere, proiektu interesgarriak eta erantzuteko beharrak badaude. Eraginkortasunez kudeatzeko helburuak baliabide ekonomikoen, hots, aurrekontuaren, kudeaketa aktiboa egitea eskatzen du. Bestiak beste, ondorengoa eskatzen du:

- Kontabilitatea egunean egitea, uneko egoera erreala ezagut dadin, eta ez duela zenbait astekoa.
- Gastuak bideratzeko zirkuituak arintzea: Askotan atzeratzen diren gaietan, hala nola, obren ziurtagirietan, baimenen eta xedapenen berri ematea.
- Gastuen aurreikuspenen, edo itxieran, batez ere urteko azken hilabeteetan, burutzearen inguruan emandako balioespenen kudeaketa sistematiko, kontrolatu eta ordenatua.
- Eta, bereziki, dagozkion kredituak aldatzeko espedienteak epearen barruan bideratu ahal izatea.

Azken puntu hauei arreta berezi jarri behar zaie. Arloen eta programen arduradunek era errealista batean berrikusi behar dituzte euren egikaritzapen-aurrekontuak, gutxienez behin, eta urteko azken hiruhilekoan sartu baino lehen, egokiak deritzoten neurriak ahalik eta lasterren har ditzaten.

Hartarako, ekonomi kudeaketako aplikazioak (SIGE-k) ematen duen aurrekontu-betearazter buruzko informazio guztia dago. Informazio horretatik abiatuz, Arloei euren egikaritzapen-aurreikuspenak eguneratzea eskatu ahal zaie. Inbertsioaren partidak nahiz desbideratze adierazgarriak dauden bestelakoak (kapital transferentziak edo transferentzia arruntak, etab.) izan daitezke. Horri esker, kredituetan egon daitezkeen aldaketak, bideratzeko denbora nahikoarekin azter daitezke.

### 3.4. Ekintza-planen eta proiektuen jarraipena

Kudeaketa kontrolatzeko sistema oso batek Urteko Planean aurreikusitako ekintzen garapen maila kontrolatu behar du, ekitaldian horren jarraipen eraginkorra egin dezaten. Hala, desbideratzea identifikatuko dira, eta egoera ahal den neurrian berriz bideratuko da.

Honek eskatzen du arduradun bakoitzak etengabe jarraipen prozesua egitea, eta goi mailakoei, eta oro har, ezagutu nahi duten organo guztiei, egoeraren berri ematea.

Argudiatu daiteke mota honetako sistema ez dela behar, bakoitzak badakiela zer egin behar duen, eta etengabeko harremana dagoela ondoko arduradunekin; uneko proiektuen eta planen egoeraren berri ematen zaiela. Informazio hau normalizatua ez dagoen eta sistematikoa ez den arren, erakunde txiki-kientzat nahikoa dela.

Baina udala, nahiz eta txikia izan, erakunde konplexua da. Arlo ugari daude, antza ez dute harremanik baina gero eta gehiago behar dute koordinaturik egotea, gero eta garrantzitsuagoak diren departamentu arteko eta zeharkako gaiekin. Arduradun teknikoek eta politikariek Arlo guztien egoera orokora ezagutu behar dute; izan ere, urtean zehar hartu beharreko erabaki ugari (lehenetsunak aldatzea, premiazko beharretarako baliabideak aske uztea, etab.) bakarrik har daitezke “udalaren egoera” zein den baldin badakite.

Jarraipen hori egiteko, uneko planen eta proiektuen berri ematen da. Horri norberaren ardurak deskargatzea deitu ohi zaio, eta idatzita jasotzen da egoera ezagutu behar duen edonork eskura dezan. Horrek, honakoa eragiten du:

- Ekintzak aurreikusitako datetan egin diren jakinaraztea.
- Ekintzetan aldaketak egitea, berriak barne hartuz, eta zentzurik ez dutenak kenduz, etab.
- Bestelako alderdien berri ematea, hala nola, kualitatiboak edo kuantitatiboak, planaren egoera eta etorkizunean izango duena hobeto ezagutzeko interesgarriak direnak.

“Autokontrola” eta “talde-lana” kontzeptuei jarraiki, operatiboagoa den kudeaketa mailtan –ekintzen arduradunak– erantzukizunetan berezkoak diren helburuen eta eremuen banakako jarraipena eta deskargua egingo da, ekintza bakoitzak eskatzen duen aldizkakotasunera egokituta. Goragoko mailakoek, hala nola, zerbitzuen edo arloen arduradunek, plan bakoitzaren egoeraren berri izan ahaliko dute deskargu horien bidez, eta egokitu behar direnak identifikatzeko aukera izango dute.

Jarraipen hori egiteko tresna informatikorik balego, kontrolatzeko lana nahiko errazten da: Pertsona bakoitzak egiten duen deskargua on line kontsulta dezakete arduradunetz; atzerapenak nabarmenduta agertzen dira, ekintzen egoera-orria, aurrerapen maila, gorantz “finka” daiteke, planaren eta proiektuaren aurrerapen orokorrak erakutsiz, etab.

Berriazko tresnarik ez badago, horiek ordezkatzeko formulak zehaztu beharko dira. Normalean excel orriak erabiltzen dira, eginkizunak eta datak jasotzen dituzten taulak, eta abar. Horiek eguneratu beharko dira, eta behar duen edonoren esku egon behar dira.

Egoera edo deskargu egoera baten ondorengo adibidean aipatutakoa grafikoki ikus daiteke.



### Jarraipen operatiboa

Entitatearen Urteko Planean jasotako ekintzen jarraipen operatiboa egiteko, ekintza bakoitzaren egoera-orriaren arduradun bakoitzak, aldizka, deskargua egin behar du. Adibide gisa, deskargu-orriak ondorengo informazioa jaso lezake:

<b>Ekintza plana:</b> <b>1. Barne arautegia eta prozedurak Plan Gerontologiko berriaren ondorioz sortutako egoera berrira egokitzea</b>		<b>Arduraduna:</b> Gizarte Zerbitzuetako teknikaria <b>Berrikuspenaren data:</b> 08/03/31		
<b>Emaizta errealak:</b> Zailtasunak izan ditugu Plangintza Sailarekin biltzeko data jartzeko. Hala eta guztiz ere, jarduera aurreikusi bezala garatzen ari da. Atzerapenak ez du eraginik izango azken epeetan.		<b>Egin beharreko ekintzak/etorkizunerako konpromisoak:</b> Plana behin betiko garatzen hastea eta abian jartzea falta da		
Ekintza / Zereginak	Arduraduna	Planaren data	Data errealak	Oharra
1. Indarrean dauden planak eta egokitzapen plana ezagutzea		08ko ots.		Abian jarri da
1.1. Indarrean dagoen Plan Gerontologikoa ezagutzea	A teknikaria	08ko urt.	08ko urt.	Ok. Aztertzeko dokumentua
1.2. Planaren arduraduna den Aldundiko Plangintza Sailarekin bilera egitea.	A teknikaria	08ko ots.	08ko mar.	Ok. Atzerapena
1.3. Plan berria abian jartzeko parte hartzea	Gizarte Zerbitzuetako teknikaria	08ko mar.	08ko api.	Oraindik ez da abian jarri
1.4. Udalaren egokitzapen Plan bat zehaztea	Gizarte Zerbitzuetako teknikaria	08ko mai.		
2. SAD= en Ordenantza arautzaile berria		08ko abe.		
2.1. Ordenantza berriaren proposamena garatzea	Zerbitzuko arduraduna	08ko eka.		
2.2. Proposamena Gizarte Ongizateko Batzordeari aurkeztea, eta gero Udalbatzari, eta onartzea	Zerbitzuko arduraduna	08ko ira.		
2.3. 2009an indarrean sartzeko plana zehaztea	Gizarte Ongizateko zinegotzigoa	08ko urr.		

### 3.5. Helburuen jarraipena: Aginte koadroak

Aurrekontuaren kontrola eta ekintza eta planen kontrola, zenbat eta zertan gastatzen denaren kontrola egiteaz gain, horrekin zer lortzen ari den ikustea ahalbidetzen duen informazioa behar da. Helburuak lortzen diren.

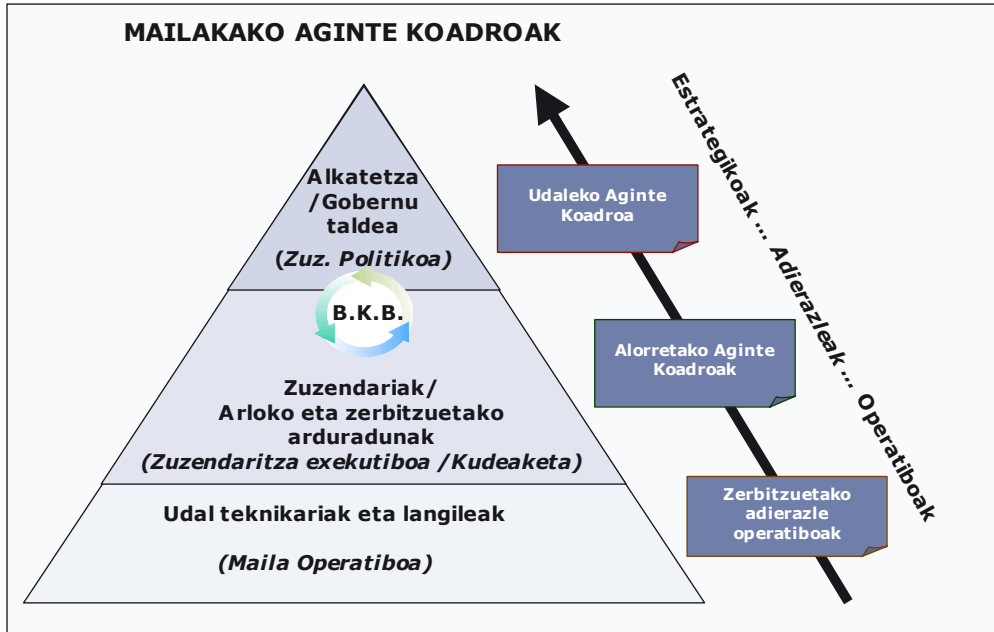
Jarraipen hori egiten duen tresna **Aginte koadroa** da. Adierazle estrategikoen azterketak ahalbidetu behar du aurreikusitakoarekin bat ez datozen egoerez ohartzea. Bat ez etortze horiek gerta daitezke egungo errealitatea ez datorrelako bat jarduerak diseinatu ziren hipotesiekin, jarduera horiek ez dituztelako aurreikusitako eraginak, edo planen arabera ez direlako gauzatzen ari.

Aurretik aipatu da Udaleko Aginte Koadroa izatea komenigarria dela, lehenetasuna duten, gakoak edo estrategikoak diren helburuen jarraipena egiteko, eta baita Arlo edo Sailtako Aginte Koadroak ere.

Kudeaketaren kontrolak azterketa sakona eta etengabeko jarraipena egitea eskatzen du. Horregatik, helburuetako baten adierazle nagusiak urtekoak direnean, komenigarria izan daiteke beste adierazle operatiboago batzuekin osatzea, jarraipen etengabeagoa egin ahal izateko, hilean edo hiru hilez behin.

Arloetako Aginte Koadroetan, adierazleak operatiboagoak izango dira; emandako zerbitzuekin eta egingandako jarduerekin lotuago daude. Eta kasu gehienetan, adierazleak ez dira izango bakarrik emaitzazkoak: egindakoen adierazleak (zerbitzuen bolumena, artatutako erabiltzaile kopurua, etab.), eta baliabideen eta eraginkortasunaren adierazleak, emaitzen adierazleak testuinguruan jartzen laguntzen dutenak.

Eta nahiz eta Urteko Planean/Aurrekontuan urte osorako helburuak bakarrik zehaztu, ez da nahitaez horrela izan behar, eta justifikatua dagoenean helburu ertainak definitu beharko lirateke. Hala, jarraipen hurbilagoa egin behar litzateke, hiru hilez behingoa adibidez, adierazleen izaerak hala uzten badu.



## 4. KONTUAK EMATEA

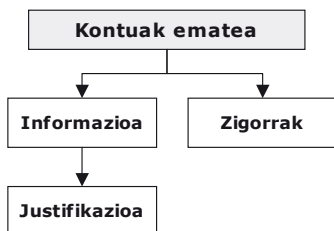
### 4.1. Kontzeptu orokorrak

Kontuak ematen dira eskuordetu den botere bat kontrolatu behar delako: Gobernatzailerak hautatzen dira, eta gobernatzeko trebatzen zaie. Halaber, arau batzuk betetzera, eta beren jardueren berri ematera behartzen zaie.



#### Kontuak ematearen oinarriko elementuak

Hiru dira kontuak ematearen ardatzak: informazioa, justifikazioa eta zigorrak. Kontuak emateak informazioa jasotzeko eta beharrezkoak diren datu guztiak jakinarazteko eskubidea barne hartzen du. Baina baita “ulergarria” den azalpena jasotzeko eskubidea ere, eta ahalmen erabilera justifikatu behar izatea. Kontuak ematearen azpian elkarrizketa kritikoa dago, galdera eta erantzunak, argudioak eta aurkako argudioak.



**Informazioa:** Funtzionario publikoek egiten dituzten jardueren eta hartzen dituzten erabakien berri eman behar dute (kontuen berri ematea).

**Justifikazioa:** Bere erabakiak azaltzea, zergatik hartu dituzten, eta jendearen onurarako direla argudia dezaten eskatzea (kontuak argudiatzea)

**Zigorrak:** Arauak betetzen direla ziurtatu behar da, eta, hartarako, zigorrak jartzeko gaitasuna egongo da. Ikuspegi orokor batetik, gobernatzailerak zigorra jartzeko edo saritzeko gaitasuna ere barne hartu behar da: besteak beste, Udaltzaren zentsura-mozioen bidez, eta hiritarrek hauteskundeetan emandako botoaren bidez (kontuak ematea zigortzea)

Iturria: Schedler, A. *¿Qué es la rendición de cuentas?* Mexiko: IFAI, 2004.

Kontuak ematea diogunean, informazio eta azalpen prozesu batez ari gara, eta jarduketa-eremu guztietan du eragina. Garrantzitsuak diren arren, ez dira joko kontuak ematez Udaletxe guztietan etengabe egiten diren jakinarazpenak, hala nola, uneko obren berri ematea, plan berriak jakinaraztea, edo kanpainak ematea.

Likidazioan eta Urteko Kontuetan ekonomi eta aurrekontu arloko kontuak emateaz gain, sarritan Arlo eta Zerbitzu ezberdinetako Memoriak ere egiten dira. Memoriotan arazo hauek daude:

#### 4. Kontuak ematea

- Ekitaldian egindako jarduerak zenbatu edo zerrendatzen dira, kasu gehienetan aurretik konpromisoak ezarri gabe; hortaz, helburuak betetzeari buruzko ebaluaziorik egin gabe. Horrenbestez, askotan, informazio ematea baino marketin eta komunikazio helburua dute.
- Gainera, hautazkoak dira, eta ohikoa da Arlo batzuk Memoriak argitaratzea, eta beste batzuek ez. Arraroa da Memoriak Arlo guztiak barne hartzea. Hala, jarduera guztiak barne hartzen dituen, eta udal gobernuaren zereginari zentzu estrategikoa ematen dion haria galtzen da.

Horrez gain, informazio gutxi ematen da aldizka. Agian, Plan Estrategikoen eta Legealdien ebaluazioak, Memorien muga berarekin askotan, eta 3. moduluan aipatu direnak: helburuen zehaztasun eskasa dela eta, ebaluazioak balioa galtzen du; izan ere, helburu asko partzialki lortzen dira, baina ez dakigun zein mailatan.

Bestalde, informazio publikoa jasotzen dutenak ez dira organo ikuskatzaileak edo maila handiagoko administrazioak. Hartzaileak gehiago dira: entitatearen egoeran interesa izan dezaketen talde guztiak (*stakeholders*), hiritar guztiak barne hartuz.

Tokiko erakundeek egindako eragiketen izaera publikoari begiratzen badiogu, informazioa eskatzen dutenak dira erakunde publikoek garatutako ekonomia- eta finantza-jarduerak eragindako kolektibo guztiak.



#### Kontabilitate Informazioaren Hartzaileak eta Baldintzak (Kontabilitate Publikoko Plan Orokorren arabera)

Kontabilitateari buruzko informazioa agente ekonomiko eta sozial guztiak eskuratzeko moduan egon behar da. Kontabilitate publikoaren hartzaile ezberdinen artean kolektibo ugari daude: erakundeetako gobernu-organok; hiritarrak; enpresak eta patronalak; langileak eta sindikatuak; ondasun eta zerbitzu hornitzaileak; mailegu-emaileak eta bestelako hartzekodunak; ekonomia-, finantza- eta zerga-politikako arduradunak maila ezberdinetan; parlamentuak eta bestelako bilerak; legegileak edo ez; horien menpeko kanpo kontrolako organok; eta, oro har, sektore publikoaren ekonomia- eta finantza-jarduerak eragiten dituen kolektibo guztiak. Hortaz, edozein dela arrazoia, eta ikuspegi ezberdinetik begiraturaz, sozietatearen egitura politiko, ekonomiko eta instituzionala osatzen duten guztiak dira.

Multzo handi hau ondorengo taldeetan banatu daiteke:

- Ordezkaritza politikoko organok: Legebiltzarrak, Aldundi, Udal eta gainerako Tokiko Korporazioen osoko bilkurak.
- Kudeaketa-organok, herri administrazio ezberdinetako arduradunak.
- Sozietate eta Enpresa publikoen zuzendaritza eta kudeaketa-organok.
- Kanpo kontrolako organok (Kontuen Epaitegiak), eta barne kontrolaz arduratzen diren organok: finantza-kontrola, legezketasunaren, eraginkortasunaren kontrola, etab.
- “Gauza publikoetan” interesa duten erakunde pribatuak, elkarteak eta hiritarrak.

Hartzaile talde ezberdin bakoitzak, eta baita talde berekoek, duten informazio beharrak oso bestelakoak dira, eman beharreko informazio kopuruari nahiz hori aurkezteko erari dagokionez. Kontabilitate publikoak hartzaile ezberdinak ase behar ditu; hartarako, informazioa egitura eta une egokian eman beharko da...

Hortaz, kontuak ematean dauden arazo nagusiak bi dira:

1. Salbuespenak alde batera utzita, ematen den informazioa kontabilitateari buruzkoa da; hortaz, bakarrik ebaluatu daitezke betetze formala eta legezketasuna. Administrazioaren **jarduera eta lortutako emaitzak eta eraginkortasuna ebalua** dezakeen informazio gutxi dago edo ez dago informaziorik batere.
2. Finantzari buruzko informazioa denez, herritar arruntak arazoak ditu ulertu eta interpretatzeko, eta horren gaineko interesa galtzen du. **Informazioa egokitu** behar da **xede-jendearen arabera, interpretatzen** eta ulertzen **laguntzeko**.

Hori dira funtsezkoak diren bi erronkak. Horiei erantzuteak informazio publikoaren balioa handitzea Dakar. Hala, zenbait galderari erantzuteko gai izango da: Zeintzuk dira lehentasuna duten helburuak? Zer egin da baliabideekin? Aurreikusitako helburuak lortu dira? Hauteskunde-programa bete al da? Nola egin du aurrera udalerriak ekonomi, gizarte-, ingurumen-garapenean, eta abarretan?

Beraz, kontuak emateko modu ezberdinak daude, eta bere edukia baldintzatzen dute. Halaber, eman beharreko informazioa aldatzera behartzen dute kasu bakoitzean:

- Bat, hartzailea da.
- Bestea, unea, edo kontuak emateko epea: Urte osoa, legealdia, edo baita tarteko uneak ere.

Kontuak Ematearen Hartzaileak eta Informazioa Udaletxe batean		
Eremua	Hartzailea	Informazioa:
Barnekoa	Informazio Batzordeak (Ogasuna edo antzekoa, Kontuen Batzorde Berezia) Udalbatzaren osoko bilkura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finantza- eta aurrekontu-informazioa (gutxienez hiru hilez behin)</li> <li>• Aurrekontuaren eta Urteko Kontuen likidazioa (urtero)</li> <li>• Kudeaketaren edo emaitzen txostena (urtero), Urteko Kontuen barnean.</li> <li>• Legealdi Planaren balantzea edo ebaluazioa (bi urtez behin) / Plan Estrategikoa (betetako etorkizunaren arabera)</li> </ul>
Kanpokoak	Foru Aldundia eta Herri Kontuen Euskal Epaitegia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aurrekontuaren eta Urteko Kontuen likidazioa (urtero)</li> <li>• Kudeaketaren edo emaitzen txostena (urtero), Urteko Kontuen barnean.</li> </ul>
	Gizartea (hiritarrak eta interesa duten taldeak)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kudeaketaren edo emaitzen txostena (urtero), eta Urteko Kontuen ad-hoc laburpen "adiskidetsua"</li> <li>• Legealdi Planaren balantzea edo ebaluazioa (bi urtez behin) / Plan Estrategikoa (betetako etorkizunaren arabera)</li> </ul>

Aurreko informazio guztitik, hiru hileko aurrekontu-informazioa, eta Likidazioa eta Urteko Kontuak legezko obligazioak dira. Kudeaketaren edo Emaitzen Txostena obligaziotzat hartu beharko litzateke, nahiz eta formalki horrela ez izan. Eta Legealdi Planaren nahiz Plan Estrategikoaren Balantzea ziurrenik inoiz derrigorrezkoa izango ez den informazioa da, baina kontsekuenteak izanik, beharrezkoa da.

Azterketa honetatik ondoriozta daiteke kontuak ematea lan konplexua dela, eta baita epe luzekoa ere. Finkatzeko erabaki politikoa eta ondorengo gobernuen laguntza behar da. Eta, batez ere hasieran, hitzaldiak behar dira, zehaztutako kontuak ematearen eredia eguneroko eginkizun bihurtu arte. Eta batez ere, formetan eta denboran koherentzia mantentzea eskatzen du, herritarrak, horren partaideenez, bereganatze eta ikaste aldia behar duelako. Udal bakoitza bere kontuak ematearen eredia sortzen joan beharko da.

## 4.2. Urteko informazioa

Udal batek etengabe eman behar die informazio bere herritarrei. Baina orokorrean ulertutako kontzeptura mugatzen bada, kontuak urtean behin ematen dira, salbuespen batzuk izan ezik<sup>14</sup>.

Oro har, eta kontuan hartzen badugu Udalbatzako eztabaidak publikoak direla, eta interesa duenak edukiak ikus ditzakeela, Udal handietan bakarrik du zentzua informazioa sei hilez behin ematea proposatzea. Hala ere, Udalbatzan hiru hilez behin derrigorrez aurkeztu beharko litzatekeen finantza- eta aurrekontu-informazioa web-ean argitaratzea proposa daiteke.

Hortaz, urtean egiten den kontu emate nagusia Korporazioan bertan, osoko bilkuran, egiten da.

<sup>14</sup> Kataluniako tokiko erakundeek kontuak emateari buruz egindako ikerketa batean egiaztatzen dute Bartzelonako Udalak izan ezik, 2004an informazioa sei hilez behin ematen hasi zelako (finantza-informazioa soilik), informazioa oro har urtean behin ematen dela. (Martínez González, A. Nuevos enfoques de la rendición de cuentas para las entidades públicas. Estudio de la difusión de información a través de Internet por las entidades locales catalanas. *Auditoría Pública* 36. zk, 2005).



## 4. Kontuak ematea

Nahikoa al da finantza- eta aurrekontu-informazioa? Udalbatzak berak erabakiko du, baina Udalak aldian-aldian jarraitutako informazio osagarria duenean; hots, Aginte Koadroa eta planen egoera-orria, zergatik ezin da pentsatu Udalbatzak berak eta informazio-batzordeak informazio hori eskuratu dezakete? Informazio hori tokiko gobernuarena baino laburtuagoa izango litzateke, eta kudeatzaileek ondorengo izango lukete: planen egoera-orria laburtuko litzateke, eta aurrekontuari buruzko informazioa hobeto ulertzen lagunduko luketen adierazleak aterako lirateke.

Nolanahi ere, Udal bakoitzak zein motatako informazioa emango duen zehaztu beharko du, eta Barne Arauetan jaso, Udaleko Barne Araudian nahiz Udalbatzako Barne Araudian, baldin badago. Bestela, urtero Aurrekontuak Gauzatzeko Arauan zehaztu beharko da.



**Aurrekontuak Gauzatzeko Arauan aurrekontua bete den jakinarazi beharra barne hartzen duen adibidea**

**... oinarria Aurrekontua betearazteari buruzko informazioa.**

**Hiruhileko natural** bakoitza bete eta hurrengo hilabetean aurrekontuaren betearazteari buruzko egoera-orria aurkeztuko da, betearazte maila balioestea ahalbidetzen duen beharrezko informazio osagarriarekin batera. Egoera-orri hori Gobernu Batzordeari aurkeztuko zaio, Ogasuneko Informazio Batzordeak irizpena eman ondoren, harek ezagut dezan eta dagozkion ondorioetarako.

Iturria: Durangoko Udala. *Normas de Ejecución Presupuestaria 2004*.

### 4.3. Kudeaketaren edo Emaitzen Urteko Txostenak

Legezko arautegiak ezartzen duen kontuak ematearen beharra bakarrik da Urteko Kontuak egin behar izatea, jendeari erakustea eta Kontuen Euskal Epaitegira bidaltzea (ikus aurreko 2. kapitulua).

Baina kontuak ematearen filosofiarekin eta aurrekontuko arautegi berarekin (helburuak zehaztera behartzen duenarekin) kontsekuente izaten bagara, urteko informazioak helburu horien betetzearen balantzea edo ebaluazioa barne hartu beharko luke.

Informazio horri Kudeaketa Txostena dei geniezaioke, edo Emaitzen Txostena edo Jarduera Txostena (*Performance Report* delakoaren antzekoa). Txosten hauek zenbait herrialdetan derrigorrezkoak dira, baina hemen oraindik ez. Baina I. Moduluan azaldu denez, suposatu behar da jarduera ebaluatze bide honek gero eta garrantzi handiagoa izango duela, eta oraindik balioesten zaila den arauen garapen motaren bat izango duela. Administrazio Publikoko Langilearen Oinarrizko Estatutuaren Lege Proiektuak jasotzen duen moduan, “Administrazio Publikoek bere langileen jarduera ebaluatzea ahalbidetzen duten sistemak ezarriko dituzte”, eta hori nekez egin daiteke aurretik esparru edo eredu orokorragorik ez badago erakundearen beraren jarduera ebaluatzeko.

Helburuak betetzearen urteko balantze hau Urteko Kontuen beste atal bat gisa barne har liteke. Hala ere, araututa ez dagoen bitartean, egokiagoa deritzogu txosten propioa izateari, Urteko Kontuekin bat datorren arren, berezko ezaugarria duena: Herritarrek eta interesa duten taldeek erraz ulertzeko diseinaturako egotea, beharrezkoak ez diren termino teknikoak saihestuz, eta egindako jardueren eta lortutako emaitzen jakinarazpen eraginkorra ematen duten irizpideak erabiliz.

Kudeaketaren edo emaitzen txosten honen ardatz nagusia izango litzateke Urteko Planean zehazten diren helburuen zerranda, eta horiek betetzen direla ebaluatzea ahalbidetzen duten neurketa adierazleak, nahiz finkatutako planak eta proiektuak.

Txostenak ondorengo alderdiak barne har litzake:

1. **Sarrera**, dokumentua eta bere edukia azalduz.
2. **Udalbatzaren lehentasunak eta helburu nagusiak**. Helburu nagusien laburpen sintetikoak izango luke. Informazio iturri nagusia **Udaleko Aginte Koadroa** izango litzateke. Bere egitura estrategikoa izango litzateke, Legealdiko Planean edo Plan Estrategikoan zehaztutako Ardatz estrategikoen arabera sailkatutako helburu eta adierazleekin. Adierazleen aurkezpena laburtua izango da, bai taula baten bidez zein grafikoaren bidez.  
Halaber, helburu bakoitzean, gauzatutako proiektu eta plan nagusien zerrenda barne hartuko luke, planifikatutakoaren aldean lortutako aurrerapenaren informazioarekin batera.
3. **Arloetako emaitzak**. Kapitulu bat udal arlo bakoitzeko. Finkatutako helburuen, lortutako emaitzen eta planen, proiektuen eta garapen mailen berri emango litzateke. Labor, eta grafikoaren bidez.
4. **Finantza- eta aurrekontu-informazioaren laburpena**. Informazioa laburtuko da, irakurgarriagoa izateko (grafikoak, argibide oharrak, etab.) Diru-sarreraren, gastuen, inbertsioen egoeraren, aurrekontuaren emaitza eta altxortegiko soberakina, eta zorraren emaitzak barne har litezke; Hala ere, udal bakoitzak bere edukia eta aurkezteko modurik egokiena zehaztu beharko luke.

Mota honetako txostena egiteko denbora eman behar da bere egitura eta edukiaren diseinu xehatua egiteko. Baina, batez ere, aurretiko baldintza gisa, helburuak kudeatzeko sistemak etengabe funtzionatu behar du barrutik, sistematikoki, eta fidagarria izan behar da.



#### Alde gakoak Emaitzen Txosten ona egiteko

Barne hartu beharreko informazioari dagokionez:

- Udalerriko eta Arlo bakoitzaren helburuak eta lehentasunak argi zehaztea.
- Helburu horiek neurtzen dituzten adierazleen berri ematea, bereziki Inpaktu adierazleen berri.
- Etekin eta emaitzen ikuspegi integral edo osoa ematea, eta inpaktuko adierazleen gain emaitzen adierazleak, nahiz jarduera eta eraginkortasuneko adierazle gakoak barne hartzea, zamak eta baliabideak azal ditzaten.
- Barne hartutako informazioaren kalitatea, bere fidagarritasuna eta funtsa bermatzea

Informazioa aurkezteko moduari dagokionez:

- Informazioa argi aurkeztea: orrialdeen eta bere edukiaren egitura argia diseinatzea; konplexuak ez diren diagramak eta grafikoak erabiltzea; datu sintetikoaren koadroak; deskribapen luzeak saihestu.
- Denboran izandako bilakaerari buruzko informazioa aurkeztea; ez bakarrik aztertutako urterri buruzkoa.
- Ahal denean konparaziozko informazioa aurkeztea: finkatutako helburuei buruzko nahitaezko informazioaren gain, bere entitatearen informazioa ere, horiekin konparatzeko.
- Etekinari buruzko informazioa azaltzea: Adierazleak deskribatzea; etekinean eta emaitzetan eragina duten faktoreak adieraztea; bilakaera edo joera, eta bilakaera horren efektuak edo ondorioak azaltzea; itxaropenen azpitik egon diren emaitzen aurrean hartutako neurriak adieraztea.
- Datuen informazio-iturriak zeintzuk diren aipatzea, eta horien kalitatea adieraztea, egon daitezkeen mugak ere aipatuz.

Herritarrek udalaren jardueran parte hartzea gero eta garrantzitsuagoa denez, informazioa funtsezko elementua baita, gero eta entitate, institutu edo elkarte gehiagok lan egiten dute parte-hartze eta informazio publikoaren alorrean. Hartarako, arau eta irizpideak garatzen dituzte administrazioen emaitzei buruzko informazio publikoa hobetzeko, eraginkorragoa eta ulergarriagoa egiteko.

GASBek (Estatu Batuetako estatu eta tokiko gobernuen kontabilitate estandarrek eta finantza-informazioa ezartzen dituen, eta oro har onartutako kontabilitateko printzipioak egiten ditun erakundeak) emaitzen informazioaren jakinarazpen eraginkorra egiteko zehaztutako irizpideak jasotzen ditugu. Nahiz eta irizpide ugari eta zabalak izan, oro har, edozein administrazioetan ezar daitezke.



### Emaitzen informazioaren jakinarazpen eraginkorra egiteko irizpideak (GASB)

#### Emaitzen kanpo txostena.

1. **Helburua eta garrantzia.** Argi definitu behar da txostenaren helburua eta garrantzia. Programa eta zerbitzu guztiak, edo nagusiak edo gakoak, estaltzen dituen adierazi beharko da.
2. **Helburu nagusienak aitortzea.** Txostenak argi jaso beharko ditu helburu nagusienak, eta horien zergatia.
3. **Helburuak zehazten parte hartzea.** Herritarrek, arduradun politikoez, teknikariek eta langileek helburuak zehaztean izan duten partaidetza aipatu behar da.
4. **Informazio maila ezberdinak.** Informazioa maila ezberdinetan aurkeztu behar da. Mailen arteko harremana azaldu behar da, eta erabiltzaileak informazioa maila ezberdinetan aurkitzeko modua.
5. **Emaitza eta eronken azterketa.** Denboraldiaren emaitza nagusienak, eta erakundeak bere eginkizuna eta helburuak betetzeko aurre egin beharko dien erronkak aurkezten dituen azterketa exekutiboak barne hartu behar da.
6. **Neurri garrantzitsuenetara mugatzea,** programetan eta zerbitzu gakoetan, eta erakundearen helburu nagusienetan emaitzak zehazten dituztenak.
7. **Informazio fidagarria.** Irakurleek emaitzen fidagarritasuna balioesteko erabil dezaketen informazioa izan behar du dokumentuak.

#### Barne hartu beharreko informazioa.

8. **Emaitzen neurri garrantzitsuak.** Neurriak garrantzitsuak izan behar dira erakundeak lortu behar duenerako, eta ahal bada, bere eginkizun eta helburuei lotu behar zaie, plan estrategikoa edo aurrekontuan edo antzeko iturrian xedatutakoaren arabera.
9. **Erabilitako baliabideak eta eraginkortasuna.** Erabilitako baliabideei eta programa eta zerbitzuen kostuari buruzko informazioa barne hartu behar da. Halaber, egindakoen edo emaitzen kostuei buruzko informazioa barne har daiteke (eraginkortasun neurriak).
10. **Herritarren eta erabiltzeen hautematea.** Egokia denean, herritarrek eta erabiltzaileek programa eta zerbitzu nagusien argitasunarekiko eta emaitzekiko duten pertzepzioa barne hartu behar da.
11. **Emaitzak kokatzeko konparazioak.** Konparaziozko informazioa barne hartu behar da; hala nola, igarotako aldiak, ezarritako helburuak eta bestelako kanpo nahiz barneko iturriak.
12. **Emaitzetan eragina duten faktoreak.** Emaitzetan eragin nabaria izan duten barne eta kanpoko faktoreen azalpena egin behar da, testuingurua eman dezan erakundearen etekina ulertzeko.
13. **Informazioa gehitzea eta kentzea.** Informazioa aurreikusitako hartzaileen behar eta interesen arabera gehitu behar da.
14. **Sendotasuna.** Neurriak edo adierazleak sendoak izan behar dira alditik aldira. Eta neurrietan edo metodologian aldaketa garrantzitsuak egoten badira, aldaketak eta horiek egiteko arrazoiak adierazi behar dira.

#### Emaitzen informazioa jakinaraztea.

15. **Aurkitu, eskuratu eta ulertzeko erraza.** Txostena nola eskuratu edo lortu jakinarazi behar zaie erakundearen eta xede-hartzaileei, bide egokietatik.
16. **Ohiko txostena eta une egokian.** Txostena aldizka atera behar da (normalean urtean behin). Aldia bukatu eta gero ahalik eta lasterren atera behar da.

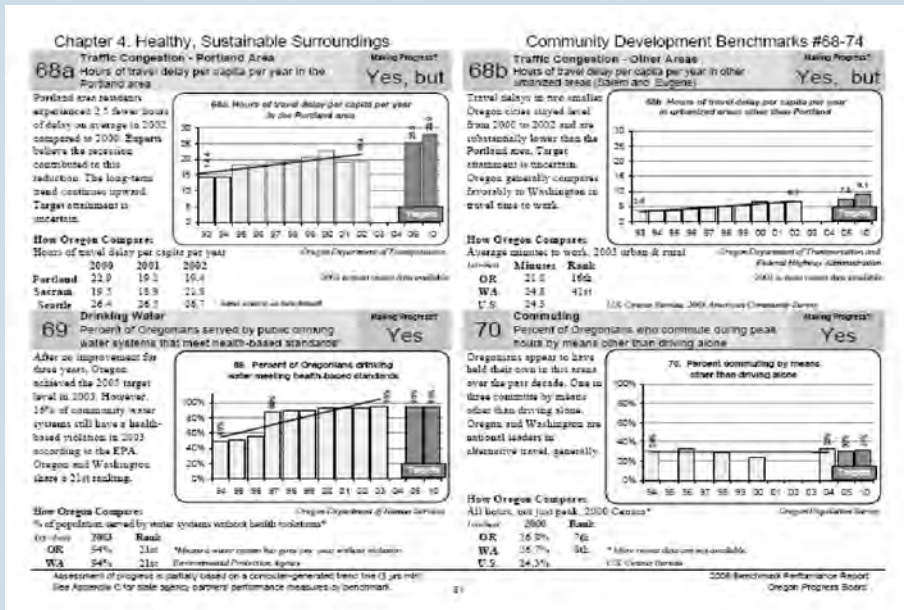
*Iturria: Governmental Accounting Standards Board of the Financial Accounting Foundation (GASB). Reporting Performance Information: Suggested criteria for effective communication. Connecticut, 2003. <[http://www.seagov.org/sea\\_gasb\\_project/suggested\\_criteria.shtml](http://www.seagov.org/sea_gasb_project/suggested_criteria.shtml)> [Kontsulta: 2007ko otsaila].*

Jarraian emaitzen txosten edo antzekoen adibide partzialak jasoko ditugu. Emaitzen aurkezpena modu sintetiko eta grafiko batean egiteko dauden aukera ezberdinak agertzen dira.



**Emaitzen txostena aurkezteko adibide ezberdinak.**

Performance Indicators		Actual	Actual	Actual	Actual	Lower	Upper	Target	Target	Target	Trend
		02/03	03/04	04/05	05/06	04/05	04/05	05/06	06/07	07/08	05/06
BV187	Electronic Government Oversight - Percentage of the types of infractions that are legally permissible for electronic delivery	80%	80%	80%	80%	64%	85%	100%	100%	100%	😊
BV174	The number of racial incidents recorded by the authority per 10,000 population	0	0	0	0			0	0	0	😊
BV175	The percentage of racial incidents that resulted in further action	0%	0%	0%	0%			0%	0%	0%	😊
BV 176	The number of domestic violence refuge places per 10,000 population, which are provided or supported by the authority	0.30	0.30%	1.82%				Deleted			
<b>ENVIRONMENT &amp; HEALTH</b>											
BV 62	The proportion of unfit private sector dwellings made fit or demolished as a direct result of action by the local authority	2.40%	2.40%	0%				Deleted			
BV62a	Percentage of total tonnage of household local waste arising which has been recycled	12.80%	13.86%	16.43%	16.86%	11.78%	17.83%	20%	20%	26%	😊
BV62a1i	Tonnage of household waste (recycled)				7412			Targets Required			
BV62b1	Percentage of total tonnage of household local waste arising which has been composted	0%	0%	3.81%	4.53%	1.53%	9.80%	12%	4%	4%	😊
BV62b1i	Tonnage of household waste (composted)				2182			Targets Required			
BV64a	Number of kilograms of household waste collected per head	457	444	408	400	491.6	397.7	390	390	390	😊
BV64b	Household waste collected (percentage change)				-1.86%			-1%	-1%	-1%	😊
BV66	Cost of waste collection per household	£68.83	£64.87	£68.03	£87.60	£48.13	£35.31	£76.00	£71.00	£51.00	😊



Iturriak:  
 Test Valley Borough Council. *Performance Report 2005-2006*. Erresuma Batua.  
 Dudley Metrop. Borough Council. *Corporate Performance Management Report 2006*. Erresuma Batua.  
 City of Bellevue. *2004 Annual Performance Report*. Washington.  
 State of Oregon. *2005 Benchmark Performance Report*. Oregon.

### UDALERRIAREN BESTELAKO INFORMAZIOA

Tamaina ertaineko udalerrri eta hiri askok udalerrriaren egoera demografiko, sozioekonomiko, enpresarial eta abarrari buruzko informazioa argitaratzen dute. Bere helburua ez da Udalak lortutako emaitzak edo lorpenak jakinaraztea, baizik eta udalerrriaren informazio orokorra ematea. Hortaz, ezin da hartu kontuak emateko informaziotzat.

Edukia ezberdina da udalerrri batetik bestera; baita aurkezteko modua ere, eta izen ezberdinak har ditzakete:

- Tokiko behatokia.
- Hiriaren profil adierazleak.
- Hiriguneko adierazleak.
- Urtekari sozioekonomikoa edo Urtekari estatistikoa.
- Etab.



#### Tokiko Behatokiko eta antzekoen adierazleen zenbait adibide

**Donostiako** udalak Ekonomi Garapen, Enplegu eta Merkataritza sailak kudeatutako Tokiko Behatokia du. Web orrialdean adierazleak kontsulta daitezke aplikazio estatistiko baten bidez.

Adierazleak 18 ataletan biltzen dira: Ekonomia Jarduera, Komunikazioa eta Garraioa, Testuinguru Ekonomikoa, Euskara, Hezkuntza, Auzoetako Ekipamendua, Ingurumena, Lan-merkatua, Migrazio-mugimenduak, Komunikazioaren Teknologia Berriak, Aisialdia eta Kultura, Biztanleria, Errenta eta Kontsumoa, Merkataritza sektorea, Sektore publikoa, Turismo sektorea, Gizarte Zerbitzuak, Iraunkortasuna, Hirigintza eta Etxebizitza.

Iturria: Donostiako udala <<http://www.donostia.org/taxo.nsf/fwArea?OpenForm&idioma=cas&idArea=E480437>> [Kontsulta: 2007ko otsaila].

Bidasoa Activa, **Bidasoako eskualdearen** Garapenerako Agentziak, urteko txostena egiten du eskualdeko eta bere bi udalerrietako (Irun eta Hondarribia) datu sozioekonomikoekin.

Iturria: Bidasoa Activa. <[http://www.bidasoa-activa.com/ver\\_estudio\\_socioeconomico.asp?C=18&I=C](http://www.bidasoa-activa.com/ver_estudio_socioeconomico.asp?C=18&I=C)> [Kontsulta: 2007ko otsaila].

Beste udal batzuek, hala nola, Ciudad Real, Gijon, etab. ere informazio hori dute. Tokiko Behatokiak, **Gijongo hiriaren** urtekari estatistikoak, adierazle garrantzitsuenen laburpen zabala jasotzen du alor ezberdinetan: Klimatologia eta ingurumena, demografia, prestakuntza eta enplegua, ekonomia eta turismoa, osasuna, udal zerbitzuak, etab.

Iturria: Gijongo Udala. <<http://www.gijon.es/default.asp?Valor=22081>> [Kontsulta: 2007ko otsaila].

Informazio hau, nahiz 2. moduluan azaldu diren bestelako adierazle sistemak (ikusi 3.2. atala) interesgarriak dira. Eta nahiz eta udal txiki eta ertainek normalean ez proposatu (baliabide gutxi dutelako), horietan barne hartu beharreko informazio asko udaletan bertan dago, eta eskura dezakete; hortaz, hori egiteko kostua pentsa litekeena baino txikiagoa izan daiteke.

### 4.4. Legealdirako Planaren helburuen betetze mailaren ebaluazioa

Ekitaldi bakoitzaren amaieran egiten diren kudeaketa- edo emaitza-txostenez gain, Legealdirako Plan zorrotza dagoenean, 3. moduluan azaldukoaren antzeko prozesu baten bidez zehaztutakoa, eta, hortaz, eduki zehatzik eta kontrolatzeko aukerarik gabeko asmoen aitorpena baino ez denean, badirudi arazoizkoa dela bere betetze mailaren Balantzea edo ebaluazioa ere egotea.



Bistan dago azken balantzea ere egon beharko litzatekeela, baina baita tarteko balantze bat ere, Legealdiaren erdian. Egoeraren txosten sintetikoak egin beharko litzateke, non legealdiaren hasieran finkatu ziren helburuak zein neurritan lortzen ari diren –edo lortu diren, ebaluazioa legealdiaren amaieran egiten bada– erakutsiko baitzen, eta baita zein mailatan bete diren lehentasunezko planak eta proiektuak ere.

Egitura Planarena berarena izango litzateke; hots, jarduketa ardatz estrategikoen bidez. Bete beharko litzatekeen irizpideak emaitzen txostenean azaldutako antzekoak izango lirateke: Laburra, argia, garrantzitsua baino ez aipatuz, etab. Hala ere, soilagoa izango litzateke, Arlo edo Zerbitzuen azterketa zehatza ez bailuke egingo.

Udaleko Plan Estrategiko bat egoteak antzeko balantzea egitea ere eskatzen du, eta horretaz Plan Estrategikoaren kudeaketa-organoa arduratuko litzateke.

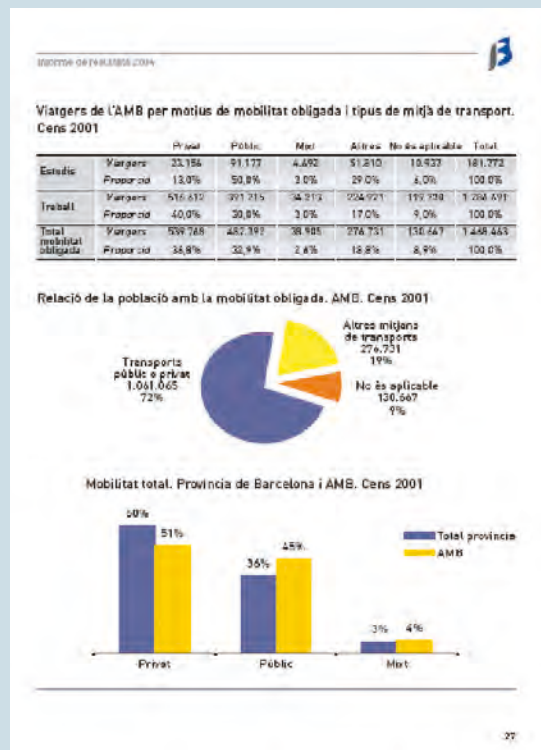
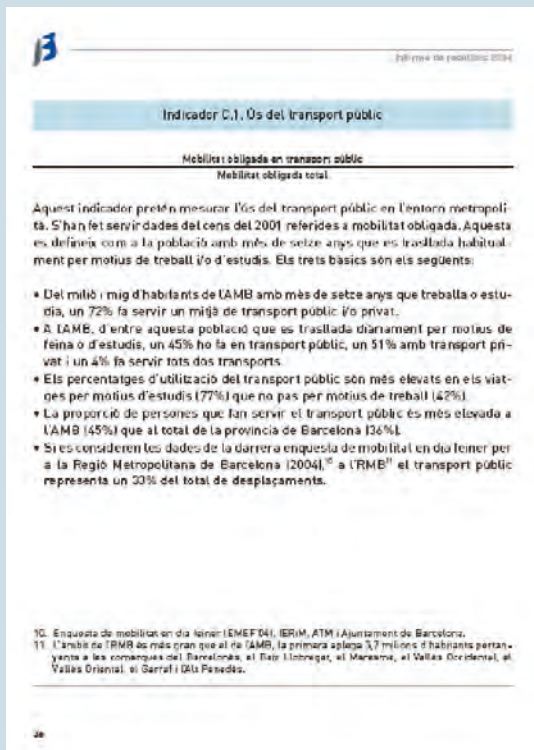
Halaber, Plan Estrategikoan nahiz Legealdirako Planean, aukera dago jarraipen sistema iraunkorragoa ezartzeko, eta zenbait udalek hala egiten dute: Planaren web orrialdea eginez, edo aldzika aldzikaria atereaz. Horren adibidea dugu Donostiako Plan Estrategikoa.

Erreferentzi gisa informazioa aurkezteko bi adibide partzial jaso ditugu.



### Bartzelonako Metropoliko Plan Estrategikoaren jarraipen adierazleak

Metropoliko Plan Estrategikoak Urteko Memoria, eta Planaren Jarraipen Adierazleen txostena egiten du, azterketa eta irudikapen grafikoa duena. Adibide gisa:



Iturria: Pla Estratègic Metropolità de Barcelona. <<http://www.bcn2000.es>> [Kontsulta: 2007ko otsaila].



## Sant Boi de Llobregateko Udal Jarduera Planaren jarraipena (Bartzelona)

Sant Boi de Llobregat-eko udalak 2004-2007 Udal Jarduera Planaren (Legealdirako Plana) proiektu eta jardue-  
ra ezberdinen berri ematen du web orrialde batean.

← →

pagina: 1

### QUADRE RESUM D'ACTUACIONS:

Seleccionat tot l'instrument.  
Data: 08/02/2007

Codi	Nom	Exec.	Tasques	Final	En Exc.	Pend.	Dif.	Alerta
1	Redacció del Pla Especial de la Vall de Santa Bàrbara	50,00%	1	0	1	0	6	01/01/2007

PREVISIÓ DATES		PREV.COST	% Pend	A assolir	100,00	Assolit	0,00
Inici	01/01/2007	Final	30/07/2007				

DATES REALS		COST REAL	Observacions
Inici	29/01/2007	Final	
Client - Dades		Client - Costos	
(dies)	Inici	Final	
(%)	0,13%		

**Observacions**

Aquesta actuació depèn de Disseny i Promoció de la Ciutat ja que és el seu Tinent d'Alcalde el que té la competència. Per dur a terme les obres de rehabilitació del Can Palós, i la possible en marxa com a casa de colònies de 30 places no és necessari dur a terme un pla especial. Els propietaris de Santa Bàrbara van presentar un pla especial però es va denegar amb informes desfavorables de la Generalitat.

% Pend	A assolir	100,00	Assolit	50,00

**Seguiment de l'actuació**

**Observacions**

Està previst adjudicar abans de finals del primer trimestre de 2007 la redacció d'un Pla Director de les Muntanyes del Baix que comprèn a 10 municipis entre els que hi figura Sant Boi de Llobregat. En data 29 de gener de 2007 s'ha aprovat un Conveni de col·laboració entre el Consell Comarcal del Baix Llobregat i l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat, per al finançament de la redacció del Pla Director de les Muntanyes del Baix.

Listo Internet 100%

Iturria: Sant Boi-ko udala. <<http://www.santboi.cat/pamweb/>> [Kontsulta: 2007ko otsaila].