

## Indicadores de gestión para las entidades públicas

Josep Maria Guinart i Solà  
Escola d'Administració Pública de Catalunya

### Introducción:

El objetivo de la presente ponencia es presentar el marco teórico del panel que proponemos desde la Escola d'Administració Pública de Catalunya: se trata de los **indicadores de gestión**.

El Gobierno de la Generalitat aprobó el 30 de julio de 1996 un Acuerdo de Gobierno para la *Política de Modernització de l'Administració de la Generalitat* (Política de modernización de la Generalitat de Catalunya), que se compone de las cinco líneas de actuación siguientes:

- I. Simplificación de las estructuras organizativas y revisión de funciones.
- II. Mejora de los sistemas de gestión.
- III. Adecuación de los objetivos a los recursos disponibles. Reducción de costes.
- IV. Adecuación de los recursos humanos a las necesidades de los servicios.
- V. Mejora del servicio al ciudadano.

En la segunda línea, **Mejora de los sistemas de gestión**, se explicita la implantación de los sistemas de control de gestión, indicadores, evaluación de políticas públicas y cuadros de mando.

Es pues, el marco político y de gestión en el que se incluye nuestro panel y las experiencias que presentamos en las ponencias que lo constituyen.

Pero, ¿por qué utilizar indicadores de gestión?. En las Administraciones Públicas, cuyos recursos provienen en su mayor parte de contribuciones obligatorias (impuestos) y cuyo fin es la prestación de servicios a la colectividad a título gratuito o semigratuito, la eficacia de los servicios prestados y la correcta administración de los recursos disponibles, deben valorarse por su contribución a la satisfacción de las necesidades colectivas y el grado de cumplimiento de sus objetivos, y no sólo por sus resultados estrictamente en sentido de ejecución del presupuesto. Es sabido que el carácter no lucrativo de su actividad y su forma de financiación, invalidan la medida del beneficio como indicador de eficiencia y eficacia, que tan válida es en el sector privado.

Es necesario, pues, dotarse de indicadores de eficacia y eficiencia que sirvan para el adecuado cumplimiento de la responsabilidad y de la legalidad que caracterizan a la actuación pública.

El presente documento desarrolla en el primer apartado las razones por las que es importante y útil el uso de indicadores en la gestión pública, así como de las particularidades existentes en la evaluación del desempeño en este sector.

A continuación, se describen los atributos susceptibles de medición en la actuación pública. Así, definiremos las características que debe cumplir una actuación para que se desarrolle en

un entorno de economía, eficacia, eficiencia, excelencia, efectividad, equidad, excelencia, entorno y sostenibilidad.

Descritos los atributos que configuran el marco de las actuaciones de una organización, se define qué es un indicador y las condiciones que, de acuerdo con los atributos de la gestión, deben reunir los indicadores.

Se analizan, posteriormente, los principales destinatarios y usuarios de los indicadores de gestión para, en el siguiente apartado, describir la metodología a seguir para su construcción.

En el apartado **8** del presente documento explicamos la importancia del **benchmarking**, o uso de referentes para la correcta interpretación de los indicadores obtenidos en la gestión de la organización y citaremos formas diversas de la recogida de datos para la construcción de indicadores.

En el apartado **9** analizamos los puntos positivos y negativos en relación a la información extraíble, de los sistemas de recogida de datos más utilizados. Finalmente, en el punto **9** describimos las diversas limitaciones en la utilización de indicadores, para concluir con ejemplos del uso de indicadores, a modo de introducción de las experiencias que configuran nuestro panel.

## **1. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN PÚBLICA: IMPORTANCIA, UTILIDAD Y PARTICULARIDADES**

Centramos nuestro análisis en responder a las preguntas siguientes:

### **a) ¿Por qué es importante la evaluación del desempeño?**

La razón fundamental por la cual la evaluación del desempeño<sup>1</sup> nos importa es que hace posible la asignación de **responsabilidades**<sup>2</sup>, las cuales están en el corazón de nuestro sistema de gestión pública.

Podemos pensar en la responsabilidad pública como parte de un “contrato originario” entre los ciudadanos y su gobierno en cualquier sociedad democrática. Los ciudadanos conceden a sus gobiernos un alto nivel de control sobre sus vidas, permitiendo que el gobierno se lleve parte de sus ingresos (a través de impuestos) y que limite su libertad (a través de la ejecución de las leyes y las regulaciones). Sin embargo, en la mayoría de los casos, a los ciudadanos respetan este control y lo agradecen, ya que lo prefieren a vivir en un mudo anárquico.

Pero los ciudadanos esperan, a vez, que los gobiernos sean *responsables* por el modo en como ejercen su poder. Por ello, podemos afirmar que la responsabilidad hacia los ciudadanos les devuelve el poder, y ésta es la contraparte del contrato: no quieren dar a los gobiernos completa libertad para utilizar el poder en el modo que ellos elijan, es decir, no se

---

<sup>1</sup> Desde la perspectiva de la medición, la gestión en el sector público recibe denominaciones diversas, tales como actuación o desempeño. El término gestión puede considerarse equivalente al vocablo en lengua inglesa *performance*, de difícil traducción a nuestro idioma.

<sup>2</sup> Tomamos la definición literal de **responsabilidad**, que deriva de **responsable**, del latín, *responsum* procedente del verbo *respondere* = responder: que responde de alguna cosa o persona; que cumple con lo que se ha comprometido.

les debe permitir el abuso de poder que irá siempre en contra del “interés público o general”. Por tanto, supervisar e informar sobre el desempeño de las actuaciones públicas es una de las formas en las que los gobiernos se presentan responsables ante sus ciudadanos.

La evaluación de la gestión pública debe ser capaz de responder a la siguiente pregunta: “¿Cómo sabemos que estamos progresando en alcanzar nuestros objetivos prioritarios?”

Existen tres elementos claves relacionados con el desempeño de las instituciones públicas que, en consecuencia, definen tres áreas distintas donde el desarrollo de sistemas de indicadores resulta importante. Dichas áreas son: desempeño operativo, desempeño financiero y congruencia<sup>3</sup>.

El **desempeño operativo** incluye cuatro elementos que, como veremos, forman parte de un conjunto más amplio de atributos que se precisan evaluar en la gestión pública:

- **Relevancia:** los indicadores deben tener sentido para analizar los problemas a los cuales se supone que va dirigido.
- **Efectividad:** deben evaluar el grado de obtención de los objetivos
- **Eficiencia:** en relación con el coste de obtener los resultados deseados; un programa que alcanza un determinado nivel de resultados al menor coste que la mejor alternativa posible se está desempeñando al nivel más alto de eficiencia.
- **Integridad:** en relación con la capacidad del programa para continuar dando los resultados perseguidos a lo largo del tiempo; factores restrictivos están relacionados con la disponibilidad en el tiempo de los recursos humanos y materiales.

El **desempeño financiero** cubre dos cuestiones: ¿los resultados del programa de gasto están en línea con las previsiones del presupuesto? Y, asimismo, cabe analizar si los asuntos financieros se están gestionando de acuerdo con los principios y controles de la gestión financiera.

A este respecto, nuestro panel desarrolla dos experiencias en la implantación de metodologías de cálculo de costes (Contabilidad Analítica) que permiten obtener indicadores que no sólo nos darán una medida de eficiencia y economía, sino que servirán para facilitar el control y la toma de decisiones operativas.

El **desempeño de la congruencia** tiene que ver con la implantación de programas que estén en sintonía con leyes, autoridades, políticas, regulaciones, estándares de conducta aceptados relevantes, etc.

Antes de entrar en los detalles técnicos que describiremos ampliamente a lo largo de la ponencia – “inputs”, “outputs”, “resultados”...- es importante remarcar que el contrato originario” descrito es el componente central que explica el por qué del uso de sistemas de

---

<sup>3</sup> Del inglés: “compliance”

indicadores. Por esa razón nos preocupamos por la responsabilidad y por tanto, por la evaluación de la gestión pública.

***b) ¿Qué hay de particular en la evaluación del desempeño en el Sector Público?***

La evaluación del desempeño es una tarea mucho más difícil y controvertida en el sector público que en el ámbito privado, debido, fundamentalmente, a que la evaluación del desempeño funciona mejor cuando existe claridad sobre qué se está midiendo y por qué.

Este tipo de claridad es característica del sector privado ya que el objetivo que persiguen los gestores privados es claro e indiscutible: las compañías privadas existen para hacer beneficios y generar valor a sus propietarios. Hay modos bien reconocidos para medir si una empresa privada está alcanzando estos objetivos: se pueden revisar indicadores como los beneficios, ingresos, precio de las acciones, cuota de mercado, etc.

Sin embargo, la medida del desempeño en el sector público es una tarea diametralmente distinta, ya que las organizaciones del sector público existen por razones distintas a las de las privadas. Los gobiernos se rigen por el objetivo de mejorar las vidas de los ciudadanos en modos que no pueden ser fácilmente valorados en miles de euros. Para los empleados públicos y los programas que gestionan, existe a menudo mucha ambigüedad sobre cuál es el objetivo último. Dicha ambigüedad crea una situación que nunca se observa en el sector privado: espacio para el desacuerdo sobre qué constituye un “resultado” y “desempeño” y, por tanto, espacio para el desacuerdo sobre la forma adecuada de evaluación del desempeño.

***c) ¿Por qué utilizar indicadores de gestión?***

En el marco del New Public Management, se ha demostrado que los indicadores de gestión son útiles para, en primer lugar, clarificar objetivos: el directivo público necesita instrumentos cualitativos y cuantitativos para poder describir y poner en claro los objetivos en Planes Estratégicos o Cuadros de Mando. A su vez, de los indicadores se obtiene una información objetiva sobre el desempeño de las actividades que realiza la institución, con lo que también se consiguen datos sobre los resultados de las mismas. Los recursos públicos deben estar debidamente controlados y se debe mejorar su utilización, en términos de eficacia, eficiencia y economía. Finalmente, dada la estructura y características específicas de la Función Pública, los indicadores de gestión se demuestran como útiles para motivar al funcionariado e incentivarlo según sus resultados alcanzados. Se consigue de esta forma que su entorno sea cambiante e que se los involucre en diferentes de proyectos de mejora, novedosos respecto a su gestión administrativa habitual.

Se trata, pues, de un instrumento básico para la gestión pública, prueba de ellos es la amplia aceptación con que cuenta a nivel internacional.

**2. ATRIBUTOS DESEABLES EN LA ACTUACIÓN PÚBLICA**

El interés de este apartado consiste en identificar los atributos que conviene medir y evaluar en la actuación pública.

Evaluar la gestión de una institución pública exige el desarrollo de un conjunto de indicadores

que comprenda las diferentes dimensiones de la misma. Dichas dimensiones se encuentran caracterizadas por los atributos que se desarrollan en las siguientes líneas y cuya principal (y más atractiva) característica es el hecho de ser mesurables.

#### **a) Economía**

Este primer atributo se refiere a las condiciones en que un determinado organismo o institución accede a los recursos financieros, humanos y materiales.

En este ámbito, la fijación de los criterios o indicadores de gestión (es decir, los criterios de medición), supone la determinación o identificación de los correspondientes estándares o patrones con respecto a aspectos tan importantes como el conocimiento real de las necesidades que deben ser atendidas y su comparación con lo que se ha adquirido o se pretende adquirir; la determinación de las calidades admisibles; el grado de utilización de los bienes o servicios a adquirir; y, finalmente, las posibilidades, plazos y condiciones de la compraventa de los recursos materiales.

Para que una operación sea económica el acceso a los recursos debe realizarse en el momento y cantidad adecuados y con la mejor (en este caso menor) relación coste-calidad posible. En resumen, se podría decir que la economía se alcanza cuando se adquieren los recursos más adecuados (en cantidad y calidad) al coste más bajo.

#### **b) Eficacia**

Como es de sobra conocido, la eficacia de una organización se mide por el grado de satisfacción de los objetivos fijados en sus programas de actuación, o de los objetivos incluidos tácita o explícitamente en su misión. Es decir, comparando los resultados reales con los previstos, independientemente de los medios utilizados.

La evaluación de la eficacia de un determinado organismo no puede realizarse sin la existencia previa de una planificación –plasmada en unos programas- en donde los objetivos aparezcan claramente establecidos y cuantificados, así como de una expresión clara de la forma en que éstos se pretenden alcanzar. Lo anterior, en virtud de que para llevar a cabo la evaluación será preciso analizar la forma y magnitud en que los resultados obtenidos –en forma de bienes o servicios- se ajustan a los efectos previstos.

De esta forma, la eficacia puede ser considerada, tanto desde el punto de vista tradicional como la comparación de los resultados obtenidos con los esperados, sino también –y aún más importante- como una comparación entre los resultados obtenidos y un óptimo factible, de forma tal que este concepto coincida con la propia evaluación de programas.

Los puntos clave sobre los que incide la evaluación de la eficacia son, entre otros: facilitar información sobre la continuidad, modificación o suspensión de un programa; conocer si los programas cumplidos o terminados han conseguido los fines propuestos; e informar al público respecto al resultado de las decisiones

gubernamentales o al Parlamento sobre el desarrollo o evolución de los programas emprendidos.

### c) Eficiencia

El grado de eficiencia de una actuación está definido por la relación existente entre los bienes y servicios consumidos y los bienes o servicios producidos; o, con mayor amplitud, por los servicios prestados (outputs) en relación con los recursos empleados a tal efecto (inputs).

Así, una actuación eficiente se definiría como aquella que con unos recursos determinados obtiene el máximo resultado posible, o la que con unos recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad adecuadas de un determinado servicio.

Desde esta perspectiva, el análisis de la eficiencia puede abarcar los siguientes aspectos:

- El rendimiento o desempeño del servicio prestado del bien adquirido, o vendido, con relación a su coste.
- La comparación de dicho rendimiento con un referente o estándar (benchmark).
- Un conjunto de recomendaciones orientadas a la crítica y, si procede, la mejora de los resultados obtenidos.

### d) Efectividad

La efectividad mide el impacto final de la actuación sobre el total de la población involucrada. Razón por la que a estos indicadores se les denomina también **indicadores de impacto**.

El valor, efectiva o potencialmente creado, no puede medirse en base exclusivamente a los productos (outputs), ya que éstos en general carecen de una significación propia, sino en relación con los resultados e impactos (outcomes) que generan.

Los indicadores de efectividad constituyen un valioso complemento de los indicadores de eficiencia, dado que la eficiencia en el ámbito de la gestión pública debe entenderse como relación entre costes y valor efectivamente producido (impacto). Por esta razón, se debe procurar maximizar el valor efectivamente creado a través de la actuación de los poderes públicos, minimizando los recursos utilizados para conseguirlo.

### e) Equidad

La equidad se mide en función de la posibilidad de acceso a los servicios públicos de los grupos sociales menos favorecidos en comparación con las mismas posibilidades de la media del país.

Desde esta perspectiva, el principio de equidad busca garantizar la igualdad en la posibilidad de acceso a la utilización de los recursos entre los que tienen derecho a

ellos. En otras palabras, la medición de la equidad implica medir el nivel de justicia en la distribución de los servicios públicos.

#### **f) Excelencia**

El término o noción de excelencia nos remite a la calidad de los servicios, desde la óptica del usuario. Por esta razón, en este punto, conviene poner especial énfasis en el enfoque orientado hacia el cliente, el cuál se encuentra estrechamente vinculado con la concepción de que la Administración no es sino un servicio y la población su clientela potencial.

Estas ideas nos remiten a un enfoque tetraédrico sobre las características – deseables o esperadas- de la Administración:

- ✓ Que sea comprensible para el ciudadano;
- ✓ Que sea espacial, temporal y materialmente accesible;
- ✓ Que responda a las expectativas en ella depositadas (que aporte soluciones), y
- ✓ Que permita la participación del ciudadano en la determinación de necesidades administrativas que le afecten.

#### **g) Entorno**

El proceso de globalización y de cambios constantes que vive actualmente la economía mundial hace imprescindible el control del entorno. Ello implica conocerlo, entenderlo y adaptarse flexiblemente a los cambios que en él se produzcan.

En este ámbito, el acceso a la información sobre la evolución socioeconómica del entorno, así como el conocimiento de las acciones, servicios y productos que están desarrollando los diferentes agentes que interactúan en este contexto, se convierte en un factor clave para las organizaciones públicas.

#### **h) Sostenibilidad**

El concepto de sostenibilidad se refiere a la capacidad de mantener un servicio con una calidad aceptable durante un largo período de tiempo.

No es suficiente que los objetivos de un programa se consigan, sino que es indispensable que sus beneficios se prolonguen y se mantengan, a pesar de los cambios técnicos o del entorno que se puedan producir.

Bajo esta perspectiva, la construcción de un conjunto de indicadores capaz de resumir de manera sucinta y clara la información contenida en los ámbitos arriba mencionados es una necesidad fundamental para las Administraciones Públicas, ya que en un entorno como el actual, de creciente participación y exigencia ciudadana y difícil acceso a los recursos, los gestores públicos han de aplicar modelos de gestión empresarial, con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes con el mínimo consumo de inputs.

### 3. INDICADORES: CONCEPTO

Empezamos preguntándonos qué es un **indicador**:

Siguiendo el trabajo realizado por AECA, podemos definirlo como una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos e internos.

Podemos señalar dos funciones básicas de los indicadores. En primer lugar, una **función descriptiva**, que consiste en la aportación de información sobre el estado real de una actuación o programa, y, a su vez, una **función valorativa** que consiste en añadir a dicha información un juicio de valor lo más objetivo posible, sobre si el desempeño en dicho programa está siendo o no el adecuado.

Si tomamos como ejemplo el número de kilómetros del carril-bici de la ciudad de Barcelona, obtendremos una cifra que nos describe la situación de este transporte en la ciudad, pero si el mismo número de kilómetros comparamos con el de otras ciudades europeas como Amsterdam o Bruselas podremos extraer una conclusión sobre si éste es un número adecuado de kilómetros dedicados a este transporte o haría falta ampliarlo.

### 4. CONDICIONES QUE DEBEN REUNIR LOS INDICADORES

En primer lugar, el indicador debe ser **relevante** para la gestión, es decir, que aporte información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones. Tomando como ejemplo la institución que dirijo, para obtener el coste de un curso de formación que se incluye en la línea de formación de gestión económica, nos interesa saber el número de alumnos admitidos y certificados en esa misma línea, pero no sería relevante utilizar para el cálculo, el número total de alumnos que realizan cursos en nuestra Escola.

A su vez, el cálculo que se realice a partir de las magnitudes observadas **no** puede dar lugar a **ambigüedades**. Esta cualidad ha de permitir que los indicadores puedan ser auditables y que se evalúe de forma externa su **fiabilidad** siempre que sea preciso. A esta cualidad debe añadirsele que un indicador debe ser **inequívoco**, es decir, que no permita interpretaciones contrapuestas.

El concepto que expresa el indicador es claro y se mantiene en el tiempo. El indicador es adecuado a lo que se pretende medir (**pertinencia**). La información debe estar disponible en el momento en que se deben tomar las decisiones (para realizar un proyecto de ampliación de una línea de bus urbano, deben tenerse datos actualizados de utilización del servicio en el momento de toma de decisión).

Otra característica deseable es la **objetividad**. Los indicadores deben evitar estar condicionados por factores externos, tales como la situación del país o accionar a terceros, ya sean del ámbito público o privado. También en este caso deben ser susceptibles de evaluación por un externo.

La medida del indicador tiene que ser lo suficientemente eficaz para identificar variaciones

pequeñas. Es la característica de la **sensibilidad** de un indicador, que debe construirse con una calidad tal, que permita identificar automáticamente cambios en la bondad de los datos.

A su vez, el indicador debe ser **preciso**: su margen de error debe ser aceptable

A estas cualidades debe añadirse la **accesibilidad**: su obtención tiene un coste aceptable (que el coste de la obtención sea superados por los beneficios que reporta la información extraída) y es fácil de calcular e interpretar.

En resumen, el indicador debe proporcionar una calidad y una cantidad razonables de información (relevancia) para no distorsionar las conclusiones que de él se puedan extraer (inequívoco), a la vez que debe estar disponible en el momento adecuado para la toma de decisiones (pertinencia, oportunidad), y todo ello, siempre que los costes de obtención no superen los beneficios potenciales de la información extraíble.

## 5. CLASES DE INDICADORES

El contenido de los indicadores puede agruparse en función de sus diferentes características de multitud de formas. Tomando la clasificación que presenta Lourdes Torres, 2002 (v. Bibliografía), presentamos el siguiente esquema:

### a) *indicadores de inputs, outputs y outcomes*

- indicadores de inputs: los indicadores de medios, inputs, son unidades de medida que permiten conocer la naturaleza y cuantía de los factores que directa o indirectamente utilizan las entidades para llevar a cabo su actividad. Son la base para la evaluación de la economía y de la eficiencia en la gestión de programas y servicios públicos. Gran parte de la información necesaria para elaborarlos proviene de la contabilidad de costes. De ahí la importancia de su implantación.

Ejemplos de este tipo de indicadores son el coste de atención médica, gastos presupuestarios, personal empleado en un programas, horas empleadas en desarrollar una actuación, etc.

- indicadores de outputs: los indicadores de outputs permiten medir el nivel de servicios prestados por un programa. Su determinación exige un análisis detallado de éste y conocer, de forma pormenorizada, la totalidad de sus actividades.

A diferencia de las organizaciones orientadas al beneficio, resulta complicado encontrar una medida única de logros y realizaciones de las entidades públicas puesto que sus metas son más difíciles de concretar.

Como ejemplo, podemos mencionar la estancia media de un paciente en un hospital, el número de delitos investigados por la policía, el número de llamadas atendidas en el servicio de

atención al cliente.

- indicadores de outcomes: los indicadores de outcomes representan la contribución o impacto social de una agencia, departamento, programa o servicio público, en términos no monetarios. Se conocen también como indicadores de eficiencia social, ya que miden logros en el cumplimiento de los objetivos públicos, así como la percepción que tienen los ciudadanos de las mejoras de su calidad de vida, tras la implantación de un determinado programa. Por ello, estos indicadores se obtienen de los resultados de estadísticas o encuestas que reflejan el incremento, objetivo o subjetivo en el bienestar social y la satisfacción personal de los destinatarios de la actividad pública, en términos de aumento de sus condiciones de empleo o de sus conocimientos –en programas de educación-, de mejora de su salud y condiciones de vida –en programas de sanidad-, etc.

Ejemplos de indicadores de outcomes son el índice de mortalidad de los pacientes de un hospital, satisfacción de los ciudadanos, porcentaje de delitos resueltos, etc.

***b) indicadores presupuestarios y contables, de organización, sociales, de entorno y de impacto***

- indicadores presupuestarios y contables: partiendo del presupuesto de la entidad se obtienen una serie de ratios o indicadores que permiten visualizar, de forma sencilla, proporciones e índices que completarán la información obtenida de la liquidación del presupuesto.
- indicadores de organización: la organización de una entidad pública variará en función de diversos parámetros como su actividad, dimensión, localización, carácter central o territorial, etc. Para elaborar indicadores sobre la misma, se analizará su organigrama funcional, incluyendo los órganos de dirección, de ejecución, a administración y los órganos de control.
- indicadores sociales: son instrumentos que valorarán el impacto social de las actuaciones de la entidad, expresados en unidades no monetarias. Pueden ir referidos a los usuarios de los servicios y contribuyentes (creación de puestos de trabajos, becas, etc.) o a los trabajadores (duración de la jornada semanal, rotación, despidos, temperatura del despacho, ayudas a los estudios del personal, etc.).
- indicadores de entorno: Los elementos constitutivos del entorno de un programa forman parte del medio exterior no controlado por éste. Aspectos demográficos como la evolución de la población, económicos como la variaciones en el precio de la energía,

culturales como los cambios en las preferencias de los ciudadanos, medioambientales que pueden influir en programas de infraestructuras públicas, etc., pueden incidir de forma más o menos decisiva en los logros o resultados de un programa.

- indicadores de impacto: Los efectos que la aplicación de un programa o política pública, o la actividad de una entidad provocan en la sociedad o en la economía, si son relevantes, deben ser conocidos por los usuarios de la información.

Ejemplos son los resultados de exámenes en cada área de conocimiento o el número de licenciados con un puesto de trabajo acorde a su formación.

**c) *indicadores de economía, eficiencia y eficacia***

Los indicadores posibilitan un control selectivo de la información clave y de su evolución en el ente que pretende evaluar su gestión. Para ello, es necesario seleccionar los que resulten más significativos. En la determinación del grado de economía, eficiencia y eficacia de una entidad, programa o servicio, tomaremos como base la definición de estos conceptos hechos en el punto 2 del presente documento.

Tomando como ejemplo el ámbito policial, el sentimiento de seguridad de los ciudadanos es un indicador de eficacia; el ratio de arrestos un indicador de eficacia y el coste real de un rescate un indicador de economía.

## **6. METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LOS INDICADORES**

Toda propuesta de trabajo requiere del establecimiento de una metodología que ayude a sistematizar el trabajo y que aporte los puntos clave para desarrollar con éxito los objetivos que se persiguen. Por este motivo, en este apartado analizamos la metodología necesaria para la construcción eficaz de una batería de indicadores. Asimismo, el procedimiento debe alcanzar el máximo consenso entre todos los miembros de la organización y la terminología utilizada debe ser comprensible y aceptada por dicho conjunto. Es otras palabras, la información que del sistema se derive no puede presentar ninguna confusión que lleve a interpretaciones equívocas entre los distintos niveles organizativos.

Para la elaboración de indicadores hace falta una reflexión profunda de la organización que dé lugar a la formulación de las siguientes preguntas:

✓ ***¿Qué se hace?***

Con esta cuestión se pretende que la organización describa sus actividades principales, de tal forma que, con la ayuda, a ser posible, de una plantilla con el fin de tenerlas inventariadas con la descripción del resultado que se pretende obtener mediante su ejecución.

Tomando como ejemplo la EAPC, una actividad que se desarrolla es la actualización del inventario y sería conveniente tener presente que con ello se persigue tener un registro de los bienes de nuestra Institución, para calcular de forma correcta las amortizaciones

pertinentes.

✓ **¿Qué se desea medir?**

A continuación debe realizarse la selección de aquellas actividades que se consideren prioritarias. Para ello se trata de establecer una relación valorada (por ejemplo, de 0 a 10) según el criterio que se establezca, que permita priorizar todas las actividades. En esta reflexión puede incluirse una columna en la que conste el porcentaje de tiempo dedicado por el personal de la organización en cada actividad, dado que resulta recomendable centrarse en las tareas que consuman la mayor parte del esfuerzo de la plantilla.

Siguiendo con el ejemplo de la cuestión anterior, nos interesaría medir la estabilidad de la plantilla, actividad a la que le daríamos una prioridad del 8 y una dedicación en porcentaje de tiempo de tan sólo el 20% (disponemos de un sistema informático que facilita la obtención de dicho indicador).

✓ **¿Quién utilizará la información?**

Una vez descritas y valoradas las actividades se deben seleccionar los destinatarios de la información, ya que los indicadores diferirán sustancialmente en función de quién los ha de utilizar.

En el caso de la estabilidad de la plantilla de nuestra Institución, la información puede ser útil para los Jefes de Sección, de Servicio y para el Equipo de Dirección. La información deberá presentar en un modo más desagregado a medida que descendemos en la jerarquía organizativa.

✓ **¿Cada cuánto tiempo?**

En esta fase de la reflexión debe precisarse la periodicidad con la que se desea obtener la información. Dependiendo del tipo de actividad y del destinatario de la información, los indicadores habrán de tener una u otra frecuencia temporal en cuanto a su presentación.

Nos puede interesar saber la estabilidad de la plantilla por semestres, anuales, o, incluso por ciclos electorales.

✓ **¿Con qué se compara?**

Finalmente, deben establecerse referentes respecto a su estructura, proceso o resultado, que pueden ser tanto internos a la organización, como externos a la misma y que servirán para efectuar comparaciones.

La estabilidad de nuestra plantilla debe ser comparada con un organismo autónomo de tamaño e idiosincrasia similar, como puede ser el *Institut d'Estudis de la Salut*.

En el proceso de formulación de los indicadores se identifican asimismo los **factores-clave** del éxito, que son las capacidades controlables por la organización en las que ésta debe sobresalir para alcanzar los objetivos: **capacidad de conseguir satisfacción de los usuarios**, la **capacidad para producir servicios de calidad**, la **capacidad para realizar entregas rápidas y fiables**, y la **capacidad para aprender**.

A su vez, cabe remarcar que los indicadores se estructuran, en general, en torno a las cuatro perspectivas clave de una organización pública: **perspectiva de los usuarios**, **perspectiva**

## **de los resultados económico-financieros, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de los empleados.**

### **7. ¿QUIENES SON LOS PRINCIPALES DESTINATARIOS Y USUARIOS DE LOS INDICADORES?**

El usuario de la información del desempeño, en todos sus ámbitos, de las actuaciones públicas es cualquier persona que tenga interés en recibir dicho tipo de información.

Al respecto, dentro de las Administraciones Públicas, podemos considerar los siguientes grupos de usuarios:

- ✓ Gestores públicos, tanto a nivel político como a nivel directivo, para llevar a cabo su función de forma eficaz.
- ✓ Órganos políticos externos a la Administración.
- ✓ Ciudadanos y medios e comunicación, para poder ejercer, con conocimiento de causa, los derechos que le corresponden.
- ✓ Órganos técnicos de control, ya sean internos o externos, que informan a los distintos destinatarios antes mencionados sobre el grado de fiabilidad de la información suministrada. Estos órganos pueden poner de manifiesto desviaciones o irregularidades.
- ✓ Acreedores de la Administración, así como sus proveedores y demás entidades que se relacionan con ella.
- ✓ Instituciones académicas y científicas dedicadas al estudio de la actividad financiera de la Administración o de la actividad económica general.
- ✓ Organismos y organizaciones internacionales, interesados normalmente en conocer y comprar la evolución económica de los distintos países.

Los indicadores de gestión, como instrumento fundamental para la correcta toma de decisiones, han de servir tanto a nivel directivo como al nivel más operativo de la organización.

Por ello, parece razonable que la naturaleza de los indicadores utilizados difiera sustancialmente en función de quién sea el destinatario de los mismos, la tipología de decisiones y, por tanto, las necesidades de información.

Así, y de acuerdo con las teorías generales de organización, se pueden distinguir genéricamente entre los niveles **estratégico**, **intermedio** y **ejecutivo**. El vértice estratégico de la organización se ocupa de los objetivos estratégicos y de la planificación a largo plazo, mientras que el nivel intermedio traduce éstos en objetivos a medio y corto plazo, que el nivel ejecutivo se encarga de implantar.

Los indicadores de gestión, forman parte de un sistema global de información en la organización, que permite materializar las tres actividades básicas de planificación y control: la planificación estratégica, el control de gestión y el control de las operaciones.

De acuerdo con los niveles de la organización y las actividades básicas de planificación y control descritas en el cuadro anterior, se observa la correspondencia con la actividad de planificación estratégica, con las necesidades de información descritas. El nivel intermedio se correspondería con la actividad de control de gestión, mientras que el nivel ejecutivo lo haría

con el control de operaciones.

## 8. UTILIZACIÓN DE REFERENTES: *Benchmarking*

Todo indicador necesita un referente para tener significado, y éste tiene que ser consecuente con el indicador. Por ejemplo, cuando se comparan los indicadores obtenidos por determinado servicio municipal será necesario que se comparen con los de otra ciudad o servicio que tengan condiciones socioeconómicas y demográficas similares.

Sin embargo, no siempre es posible conseguir un estándar teórico, por problemas en la disponibilidad (tiempo) o por inexistencia del mismo. Por ello, se hace necesaria la introducción de técnicas de *benchmarking* (comparación de indicadores).

Hace cinco años el *benchmarking* era una práctica circunscrita a un grupo selecto de organizaciones especialmente de origen norteamericano. En la actualidad, el *benchmarking* ha tenido una difusión que ha crecido exponencialmente. Entidades de todo tipo, empresas de todo tamaño, Universidades, etc., han recurrido a esta técnica como una manera de enfrentar el entorno hostil, dinámico y competitivo de nuestros días.

No se puede afirmar que antes del *benchmarking* no se medía la actuación en la gestión pública. Se realizaba el esfuerzo de medición, pero éste era aislado y obedecía a iniciativas individuales, es decir, no existía el compromiso por desarrollar un sistema integral de medición dentro de las organizaciones.

Podemos definir el *benchmarking* como un sistema integral de medición que permite el examen sistemático y riguroso de los bienes, servicios y procesos de trabajo que ofrecen las organizaciones, medidos con respecto a homónimos de organizaciones reconocidas como las mejores, con el fin de producir cambios y mejoras en la organización.

Si bien es cierto que el *benchmarking* puede concebirse como “algo que puede ser usado como estándar de comparación” no persigue sólo la comparación para la imitación, ya que esto puede ser peligroso para las instituciones públicas cuando se comparan con empresas multinacionales, sino que debe constituirse en un potente herramienta para la gestión pública.

Se trata, pues, de un proceso continuo y sistemático cuya finalidad es el establecimiento e identificación de las áreas de importancia (factores críticos de éxito) para comparar su propia eficiencia con la de aquellas empresas u organizaciones que representan lo que puede denominarse la “excelencia”. De forma simple, se trata de comparar en el sentido más amplio posible tomando modelos de referencia para fijar el rumbo y producir la suficiente tensión creativa dentro de la organización para poder superar el modelo existente. Por tanto, el *benchmarking* puede constituirse en una herramienta para la mejora continua, basándose en la observación de los más avanzados y para cerrar la brecha entre nuestro desempeño y el de las instituciones más innovadoras y punteras.

A título de ejemplo, podemos describir diferentes tipos de *benchmarking* pues, a pesar de que el proceso de comparación sea el mismo para todos los casos, variará en función de su “objetivo” u “objeto”. Según esto, podemos identificar el *benchmarking* interno, el competitivo y el funcional o genérico.

✓ *Benchmarking interno*

Esta técnica se inicia comprando acciones internas. Esto se logra comparando actividades o procesos de las diferentes divisiones que existen en la Institución. Por ejemplo, comparar el servicio de atención al cliente que realizan las diferentes sucursales de un banco.

El objetivo de este forma de compararse será, en primer lugar, identificar dónde se están realizando las mejores actuaciones respecto a una actividad o proceso y así aprender de los mejores dentro de la organización.

✓ *Benchmarking competitivo*

En este tipo de *benchmarking* se busca salir de la empresa y tomar como referencia de comparación aquel sector que nos importa realmente, es decir, nuestra competencia. Es objetivo en este caso es identificar la información específica acerca de los productos, los procesos y los resultados de nuestros competidores y compararlos con los de nuestra organización.

✓ *Benchmarking genérico*

Esta forma de aplicarlo nos obliga a romper los límites que significan las comparaciones internas o con nuestros competidores directos. Se busca lograr una sinergia más productiva, originando comportamientos más audaces y creativos que proporcionen niveles de rendimiento muy por encima de las comparaciones convencionales.

Utilizando un símil, sería tomar como referencia el proceso de cambio de llantas en los coches de fórmula uno y aplicarlos para el proceso de atención de los aviones que hacen escala en un aeropuerto determinado y que deben inmediatamente reanudar su vuelo.

Este tipo de *benchmarking* busca, dentro de la organización, romper con los viejos paradigmas, con la eterna costumbre del “siempre se hizo así”.

Aún cuando la definición por si sola explica el beneficio de emplear un sistema integral de medición, existen algunos factores muy específicos que determinan las ventajas que se pueden alcanzar por el uso de una metodología como la propuesta:

- alinear lo que se planea con los que se actúa
- acelerar el mejoramiento continuo de los procesos
- identificar y priorizar qué áreas de la gestión necesitan mejorar
- validar las prácticas y métodos que han demostrado ser efectivos
- establecer metas y objetivos efectivos
- estimular el pensamiento de los grupos naturales de mejoramiento interno
- acelerar la aceptación y sobreponerse a la resistencia interna

## 9. SISTEMAS DE RECOGIDA DE DATOS

Un problema que puede plantearse tras el diseño de indicadores es el de la obtención de los datos. Dependiendo del tipo de indicador variará la técnica de obtención de datos, que pueden ser recopilados a través de:

- técnicas métricas, realizando cálculos y medidas, y
- técnicas documentales, revisando los soportes de información correspondientes.

Cuando las poblaciones sean lo suficientemente extensas como para que resulte poco operativo trabajar con ellas, es recomendable el muestreo estadístico.

Otros métodos de recopilación de datos especialmente útiles, a pesar de sus connotaciones subjetivas. Se trata de técnicas vivas, entrevistando (técnicas intensivas), o preguntando a individuos o grupos, mediante tests, encuestas, sondeos (técnicas extensivas), etc.

En la práctica, la obtención de datos por cualquiera de los métodos anteriores puede presentar dificultades por razones diversas como la dificultad de acceso a la información por parte de los encuestados, la ausencia de registros actualizados, la información denegada por su carácter confidencial, etc.

Si además la organización no tiene implantado un sistema informativo y de control adecuado, las dificultades para la obtención de datos serán mayores. Y todo ellos sin “entrar en el tema de los fraudes intencionados que se pueden producir en las fases de acopio y de tratamiento, cuestión muy frecuente cuando andan en juego indicadores que amenazan a determinados grupos de interés”. (M. Ortigueira, 1987).

En teoría sería altamente deseable conseguir una norma genérica para la recogida de datos. Sin embargo, la práctica impide alcanzarlo o tener confianza en los resultados de sistemas tales como las encuestas. Los siguientes puntos aclaran esta afirmación:

- *Recogida de datos normativa*: seguir al pie de la letra unos hipotéticos imperativos legales, no sería útil dado que la información aportada carecería de sentido para la construcción de indicadores específicos para una institución, ya que no se tendría en cuenta el qué se desea medir y cada cuando es oportuno obtener la información en función de las características propias de la actividad a evaluar.
- *Rango de métodos de investigación y consultoría*: el ideal sería un conjunto de técnicas disponibles para la totalidad de los servicios de la organización.
- *Expectativas de los residentes*: El efecto de las expectativas de los residentes de un municipio o país en su satisfacción no puede ser ignorado, especialmente si los resultados están siendo usado para construir una imagen de la evolución de la actuación a través del tiempo. En el caso de los servicios, es perfectamente posible que a pensar de estar mejorando en el tiempo dé medidas decrecientes de satisfacción. Esto se debe a que las expectativas sobre la calidad de un servicio deberían incrementarse a la par con las mejoras del servicio.

- *Encuesta del censo*: el propósito de cada autoridad local para llevar a cabo una encuesta del censo de todos sus residentes no es práctica y se demuestra muy innecesaria.
- *Encuestas de muestreo*: serían la única opción fiable desde un punto de vista objetivo para los gestores públicos, pero en la mayoría de los casos resulta muy costosa.

## 10. LIMITACIONES RESPECTO A LA UTILIZACIÓN DE INDICADORES

Cada indicador es una “bolsa” en la que se mezclan aspectos positivos y negativos, relacionados principalmente con los diferentes retos que surgen en el momento que se desarrolla un sistema de evaluación del desempeño o de la propia batería de indicadores:

Dichos retos o complicaciones se pueden resumir en un primer grupo de dificultades relacionadas con la metodología de construcción de indicadores y las características inherentes a los mismos:

- *Incentivos perversos*

pueden existir consecuencias nefastas para el desempeño organizacional si se escoge un set aleatorio de medidas del desempeño. Los indicadores envían poderosas señales dentro de la organización. Cuando la carrera profesional y la reputación se miden a través de estándares de desempeño, los agentes, en este caso los empleados públicos (no importa su nivel) responderán como se espera. Y en el caso de medir parámetros equivocados, la gente a menudo responderá actuando incorrectamente.

- *El “tradeoff”(o disyuntiva) entre los resultados significativos o relevantes y los resultados controlables (“el problema de la atribución”)*

Lo que podemos afirmar con certeza es que casi siempre existirá un tradeoff que solventar. Nos preocupamos por los resultados que a menudo son los menos indicados para ser utilizados como medidas del desempeño; del mismo modo, los resultados y los outputs que son más adecuados para ser utilizados como indicadores (porque hablan de fenómenos sobre los cuales los programas tienen un control significativo) tienden a ser apartados de los resultados que más nos interesan.

- *El “tradeoff” entre los resultados significativos o relevantes y los resultados que demuestran cambios relevantes en el corto plazo*

Habitualmente los indicadores aportan la información para periodos de tiempo anuales. Sin embargo, tomar mediciones a tan corto plazo puede evitar ver la evolución verdadera de los objetivos: mirando los periodos anuales por separado, se puede concluir, por ejemplo, que el nivel de fumadores ha aumentado. Sólo es en el largo plazo (en periodos de quizás cinco años que podemos obtener conclusiones significativas sobre tendencias, alcistas o decrecientes.

- *El “tradeoff” entre los resultados significativos o relevantes y los resultados que se alcanzan a un nivel de coste y esfuerzo relativos*

Un vez obtenidos los indicadores, lo primero que advertimos es que los datos relacionados con los resultados (por ejemplo, número de personas que ven los anuncios, impacto de las campañas en las actitudes de los espectadores, cambios en el número de fumadores), pueden no estar disponibles directamente de la organización. Esto implica más tiempo y esfuerzo para recoger los datos, que lo que implicaría en el caso de tratarse de indicadores de inputs, de actividades o outputs. Por ejemplo, con el fin de sondear el impacto de las campañas publicitarias sobre las actitudes de los espectadores, podría ser necesario llevar a cabo encuestas, estudios de evaluación y estudios sobre población objetivo.

El patrón general es que a medida que nos acercamos a los resultados, nos tenemos que enfrentar a mayores costes y esfuerzo en la recopilación de datos que se precisan para los indicadores de desempeño.

Para paliar tales efectos negativos, los podemos valorar en una escala de “alto”, “medio” y “bajo”. Así:

- significancia del indicador en relación con los resultados perseguidos: “alta” es ideal.
- dificultad en la recopilación de datos: “baja” es ideal.
- nivel de control del programa sobre el fenómeno medido: “alto” es ideal.
- riesgo de crear incentivos perversos: “bajo” es ideal.
- cambio significativo sobre una base anual: “alto” es ideal

Por otro lado, otras dificultades surgen dentro de la propia organización al crearse ciertas resistencias. Las razones que originan estas resistencias pueden ser, esencialmente, el miedo al cambio, el miedo a la mayor transparencia y el temor a un incremento de la conflictividad laboral, entre otros.

Algunas de las actitudes a adoptar por parte de la dirección en el momento de diseñar la estrategia pueden ser:

- Disponer de un sistema contable y presupuestario adecuado: la contabilidad presupuestaria clásica no es suficiente, como mínimo se necesita un presupuesto estructurado en lo posible por objetivos. También se precisa tener conocimientos de los costes de los servicios prestados
- Fomentar la colaboración del personal afectado: los sistemas de retribución flexibles, condicionados a resultados, podrían ser un modelo a seguir.
- Proporcionar los medios necesarios para el éxito de la implementación con la resolución de algunas posibles insatisfacciones de los trabajadores.
- Crear grupos de mejora en el marco de una política de calidad.

## 11. EJEMPLOS EN EL USO DE INDICADORES

Nuestro panel está compuesto por cuatro experiencias en el uso de nuevas técnicas de gestión que incluyen como herramienta principal el uso de indicadores.

De la implantación del cálculo de costes en la Escola d'Administració Pública de Catalunya, obtenemos indicadores como el coste/hora y por alumno de cada una de las líneas de formación que desarrollamos, el coste de las distintas publicaciones, costes de los procesos selectivos de empleados públicos que llevamos a cabo periódicamente y, además, hemos conseguido fijar precios públicos para el alquiler de las aulas y de nuestro salón de actos. Son indicadores de raíz esencialmente económica, pero que nos han permitido no sólo avanzar hacia la autofinanciación, sino poder tomar decisiones de gestión respecto de la productividad de las actividades que llevan a cabo los diferentes Servicios que componen nuestra organización.

De la misma forma, tal y como se presentará en la ponencia del Dr. Robleda, veremos cómo la implantación de un sistema de costes para ayudar a una gestión eficiente en el ámbito de las entidades locales y más concretamente en los ayuntamientos requiere, en primer lugar adaptar la metodología de costes a este tipo de organizaciones "multiservicios", teniendo en cuenta además la heterogeneidad que presenta la tipología de estos servicios y su adaptación a las necesidades cambiantes de los ciudadanos que solicitan cada vez un mayor número de prestaciones. Con la metodología propuesta veremos cómo se obtienen indicadores sobre costes relacionados con el personal, con el inmovilizado, con los bienes corrientes y servicios, financieros y el coste de la utilidad derivada del dominio público, entre otros.

Desde el ayuntamiento de Sant Cugat, nos presentará su experiencia en la aplicación del Cuadro de Mando Integral. El CMI es un instrumento que recoge de forma sintética y sistematizada la información relevante sobre la gestión, la realización de las actuaciones y el logro de los objetivos de una organización, con la finalidad de ser utilizada por el directivo, especialmente en la toma de decisiones. El cuadro de mando reúne los indicadores necesarios para que los directivos puedan tener una visión de conjunto de la marcha de la organización y es utilizado por muchas entidades públicas, especialmente las que tienen implantado un sistema de dirección por objetivos. Los indicadores se construyen con los directivos, a partir de la estrategia de la organización. Por tanto, el proceso de formulación del CMI es eminentemente participativo.

Finalmente, la Encuesta de Seguridad Pública de Catalunya, que se presenta desde el Departamento de Justicia e Interior, pretende sistematizar el conjunto de indicadores sobre la seguridad ciudadana, disponibles por la Policía de la Generalitat de Catalunya, el Cuerpo de "Mossos d'Esquadra".

En materia de seguridad y policía, los datos estadísticos de origen administrativo son casi siempre insuficientes, puesto que una proporción importante de los ilícitos experimentados no se denuncia, y las estadísticas administrativas no pueden reflejar las percepciones de la seguridad de los ciudadanos. Los estudios basados en muestras representativas de la población permiten medir, con un margen de error conocido, los hechos, los sentimientos y las opiniones de los ciudadanos en materia de victimación, de inseguridad y de valoración de los servicios. Estos estudios constituyen un complemento a los datos de origen

administrativo, lo que explica que la realización de este tipo de encuesta se haya generalizado en los países de nuestro entorno.

### BIBLIOGRAFÍA

- AA.VV. Indicadores de gestión para las entidades públicas. AECA. Documento nº 16. Madrid, enero de 2000.
- Torres, L.; La auditoría operativa: un instrumento para la mejora de la gestión pública. AECA monografías. Madrid, 2002.
- AA.VV. Manual de disseny de quadres de comandament. Generalitat de Catalunya. Escola d'Administració Pública. Barcelona, 1999.
- Kaplan, Robert S (1997) Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- Casas i Aznar, F; Els indicadors psicosocials. Colección EUGE. Publicaciones de la Ecola Universitaria de Treball Social. Barcelona, 1991
- AA.VV.; Seguimiento de la gestión de los servicios Sociales Comunitarios. Propuesta de un sistema de indicadores. Consejo General de Colegios Oficiales de diplomaods en Trabajo Social y Asistentes Sociales. Madrid, 1988
- Chacter, M; Means...Ends... Indicators: Peformance measurement in the Public Sector. Institute on Governance. Policy brief nº 3. Ottawa 1999.
- MacPherson, M.; Performance measurement in not-for-profit organisations. US Malcom Baldrige National Quality Award.

### RESEÑA BIOGRÁFICA

*Josep Maria Guinart i Solà* es licenciado en Ciencias Empreariales y Máster en Dirección de Empresas por ESADE, orientado hacia la gestión de organizaciones y empresas no lucrativas. Es también licenciado en derecho por la Universidad de Barcelona. Simultáneamente a las licenciaturas de Empresariales y derecho, realizó un curso de Medicina y uno de Psicología, para complementar la información. Posee el título de Agente de la Propiedad Inmobiliaria.

Ha realizado diversos cursos de formación complementaria para la acyividad en el sector público, impartidos por la "Escola d'Administració Pública de Catalunya", el "Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada" del Departamento de Justicia y otros.

Es funcionario de la Generalitat de Catalunya desde 1982, siempre al frente de los servicios territoriales del Departamento de Justicia en Girona. Fue Gerente de la Comunidad Turística de la Costa Brava del 1991 al 1992, siendo esta entidad una mancomunidad de 24 municipios. En los periodos de 1992 al 1995 y, posteriormente, de 1997 al 1999 fue Delegado territorial del Departamento de Justicia en Girona.

Fue vice-presidente de la Diputación de Girona en el periodo de 1995 al año 2000, con la responsabilidad en las áreas de Turismo, Medio Ambiente y Obras y Vías.Fue Presidente del Patronato de Turismo de la Costa Brava-Girona de la Diputación (1995-1998).

En la actualidad es vocal de la Comisión del Gobierno Local en Barcelona y miembro del Comité Ejecutivo de la Asociación Catalana de Municipios. Es Conseller de la Agencia Catalana de Certificación.

Es el alcalde del municipio de L'Escala desde 1995 (cargo que ocupa en la actualidad). Director de la "Escola d'Administració Pública de Catalunya" desde diciembre de 1999 (actualmente en el cargo).

#### Anexo 1: Ejemplos de indicadores

<b>Indicadores de economía</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coste contrato / coste de mercado para igual calidad y condición</li> <li>- Coste del kilómetro recorrido por autobús / coste previsto o coste kilómetro recorrido por otro de similar trayecto</li> <li>- Series comparativas de coste alumno en escuelas públicas similares</li> <li>- Comparación de series de coste medio por tonelada de basura recogida en distintos Ayuntamientos</li> </ul>
<b>Indicadores de eficiencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coste anual del mantenimiento de una biblioteca / número de lectores</li> <li>- Número de reclamaciones recibidas por el servicio de recogida de basuras / número de usuarios</li> <li>- Número de juicios celebrados / número de juicios pendientes</li> </ul>
<b>Indicadores de eficacia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducción de accidentes laborales a través de un determinado programa de prevención con un objetivo determinado</li> <li>- Cantidad de personas empleadas después de seguir un curso de formación profesional</li> <li>- Reducción de la lista de espera en días</li> </ul>
<b>Indicadores de efectividad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiempo que se tarda en solucionar averías que afectan a servicios públicos</li> <li>- Tiempo medio que se tarda en apagar un incendio</li> <li>- Número de kilómetros del carril bici</li> <li>- Metros cuadrados de zonas verdes</li> </ul>
<b>Indicadores de equidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Extensión de servicios públicos en barrios de bajo nivel adquisitivo en proporción total de servicios públicos en barrios de similar número de habitantes y mayor nivel.</li> <li>- Posibilidad de acceder a determinados servicios, transportes, bibliotecas, por parte de colectivos, tales como minusválidos, por ejemplo.</li> </ul>
<b>Indicadores de excelencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de satisfacción de los ciudadanos sobre los servicios públicos</li> <li>- Tiempo que se tarda en responder cartas enviadas por los usuarios de un determinado servicio</li> <li>- Porcentaje de usuarios encuestados que están satisfechos de un determinado servicio.</li> </ul>
<b>Indicadores de entorno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemas de indicadores socioeconómicos del entorno: PIB, índice de inflación, tasa de paro, tráfico de mercaderías, estancias hoteleras, número de congresos y convenciones, viviendas construidas, etc.</li> </ul>
<b>Indicadores de sostenibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comparación en el tiempo de los niveles de servicio</li> <li>- Análisis de las series cronológicas de demanda o utilización de un determinado servicio</li> </ul>

## Ejemplos de indicadores según el objeto a medir

<b>Indicadores de estructura</b>	Horas atención semanal Coste de las inversiones anuales
<b>Indicadores de proceso</b>	Número de inspecciones / mes Número de llamadas atendidas / día
<b>Indicadores de resultado</b>	Grado de cobertura escolar Número de asistentes a actos culturales/ mes
<b>Indicadores estratégicos</b>	Índice de delincuencia Número de mujeres en edad fértil

## Ejemplos de indicadores psicosociales

Media de los ingresos familiares
Hombres cabeza de familia con un trabajo no pobre
Unidades de vivienda con sanitarios completos
Mortalidad infantil
Mortalidad de gripe y neumonía
Proporción de niños que vivan con ambos padres
Nivel de alineación laboral
Tasa de suicidio
Porcentaje de familias con un cabeza femenino
Tasa de afectados por acoso sexual (masculinos o femeninos)

## Ejemplos de indicadores del ámbito municipal

Centros y alumnos de enseñanza infantil, primaria, secundaria, universitaria
Grado de satisfacción de los ciudadanos de los servicios médicos
Ruido de vehículos
Metros cuadrados de zonas verdes por 100 habitantes
Grado de satisfacción de los ciudadanos sobre la ciudad como lugar para vivir
Total horas/mes dedicadas a atención individual/familiar
Coste total de la Intervención comunitaria
Coste total de al ayuda en el domicilio
Gasto por habitante en bibliotecas públicas
Índice de desempleo

## Ejemplos de indicadores en el ámbito de la salud (extraído de la "Office of the Deputy Prime Minister", UK)

% de asistencia en las elecciones locales
% de facturas pendientes pagadas en menos de 30 días
% de impuestos recogidos por el Consejo
% de impuestos de sociedades recogidos
% de días de trabajo perdidos por enfermedad
Jubilaciones anticipadas como porcentaje sobre la fuerza total de trabajo
% de edificios pertenecientes a la autoridad local accesibles para discapacitados
% de discapacitados económicamente activos en el área local
% del personal perteneciente a minorías étnicas en la organización con respecto al % de personas de minorías étnicas de la región
% de discapacitados en la organización comparado con el % de discapacitados de la región