



NUEVA SECCION

## Práctica Contable

Recopilación de casos reales de práctica contable, con el fin de aportar referencias útiles a los profesionales de la contabilidad

Pág. 43

### Tribunas de Opinión

#### Panorama Internacional de los indicadores de gestión pública: hacia una mejora en la asignación de recursos

Andrés Navarro Galera  
Antonio M. López Hernández Pág. 2

#### Necesidad de armonización de criterios contables dentro de la UE

José Luis López Combarros Pág. 21

#### Unión monetaria y modernización del sistema contable de gestión: dos retos paralelos de la empresa

Gemma Hernando Moliner Pág. 33

#### Efectos de la adaptación al Euro sobre los estados contables de las empresas

Xavier Sabi Marcano  
Ramón Saladrígues i Solé Pág. 48

#### El derecho social de la UE y la flexibilidad empresarial

Frank McDonald  
Josefa Ruiz Mercader  
Ramón Sabater Sánchez Pág. 55

#### La cooperación y/o la inversión como herramientas de internacionalización de la Pyme española

Marta M<sup>a</sup> Ingelmo Palomares Pág. 60

#### Instrumentos de cooperación e innovación para las empresas en el marco de la UE

Cristina Bayona Sáez Pág. 72

#### El mercado monetario ante la llegada del Euro

Jaime Loring Pág. 81

### Hablamos con...

Reproducción de los tres trabajos ganadores del Premio AECA para Entrevistas a Empresarios y Directivos-Edición 1997, dentro del programa Becas AECA para Estudiantes Universitarios.

#### ENTREVISTA GANADORA

#### La unificación monetaria europea, un reto para Gres de Valls

Entrevista a Luis Martínez Isach, director general adjunto de Gres de Valls

Bruno E. Arnau Vázquez  
Rosa M<sup>a</sup> Gimeno Ruiz Pág. 24

#### ACCESIT EX-AECQUO

#### El desafío del BCH ante la globalidad de los mercados y la insularidad

Entrevista a Pedro Hernández Álvarez, director de la Unidad de Negocio Extranjero de la Dirección Territorial de Canarias del BCH

Raquel Díaz-Casanova Falcón  
Shanu Chugani Pirshotam Pág. 27

#### UROVESA. El I+D en la base de la ventaja competitiva

Entrevista a José Sierra Fernández, director general de URO, Vehículos Especiales

Carlos José Fdez. Iglesias  
M<sup>a</sup> José Villaverde Gómez Pág. 30



Pág. 66

AECA EN INTERNET

Internet  
como instrumento de  
Competitividad

## Staff

### Junta Directiva de AECA

**PRESIDENTE**  
José Barea Tejeiro

**VICEPRESIDENTE 1º**  
Leandro Cañibano Calvo

**VICEPRESIDENTE 2º**  
Rafael Muñoz Ramírez

**SECRETARIO GENERAL**  
Eduardo Bueno Campos

**VICESECRETARIO GENERAL**  
Jesús Lizcano Alvarez

**TESORERO**  
Enrique Campos Pedraja

**CONTADOR**  
José Luis López Combarros

**BIBLIOTECARIO**  
Raúl Oscar Yebra Cemborain

**CONSEJEROS**  
Ignacio Casanovas Parella  
Begoña Giner Inchausti  
Esteban Hernández Esteve  
Ricardo de Jorge Asensi  
Rafael López Mera  
Enrique Martín Arcos  
Miguel Martín Fernández  
José Ignacio Martínez Churriague  
Jaime Pou Díaz  
Enrique Ribas Mirangels  
José Rivero Romero  
Pedro Rivero Torre  
Francisco Rodríguez Pérez  
José María Valdecantos Bengoechea  
Manuel Vela Pastor

### Director Gerente de AECA

José Luis Lizcano Alvarez

### Maquetación

ARÉS estudio gráfico  
Tel. 501 97 52 - Fax 501 40 56

### Impresión

Ortega Ediciones Gráficas  
Avda. Valdelaparra, 35 - Tel. 661 78 58  
28108 Alcobendas (Madrid)  
Depósito Legal: M. 17107-1987  
ISSN: 1136 - 1069  
Tirada: 4 500 ejemplares

### PUBLICIDAD Y SUSCRIPCIONES

AECA - Srta. Felicidad Jiménez  
Tel.: (91) 547 37 56 · Fax (91) 541 34 84

### REDACCION BOLETIN AECA

AECA  
Alberto Aguilera, 31-5º · 28015 Madrid  
e-mail: info@aeca.es  
Tel.: (91) 547 37 56 · Fax (91) 541 34 84

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) promueve y contribuye activamente al desarrollo de estudios e investigaciones en el campo de las ciencias empresariales, con el fin de mejorar las técnicas de gestión y los niveles de información de la empresa.

"Boletín AECA" es la revista publicada por la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.

© Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. 1997



Asociación  
Española  
de Contabilidad  
y Administración  
de Empresas

DECLARADA DE UTILIDAD PUBLICA

Alberto Aguilera, 31-5º · 28015 Madrid  
Tels.: (91) 547 44 65-559 12 27-547 37 56  
Fax (91) 541 34 84  
e-mail: info@aeca.es http://www.aeca.es

# Sumario



Las opiniones expresadas en las colaboraciones firmadas no se corresponden, necesariamente, con los puntos de vista de la Asociación.

La revista "Boletín AECA" admite colaboraciones de todos los asociados.

Boletín 44  
Julio-Octubre '97

NUEVA SECCIÓN

## Práctica Contable

Recopilación de casos reales de práctica contable, con el fin de aportar referencias útiles a los profesionales de la contabilidad

Pág. 43

### Tribunas de Opinión

**2 Panorama Internacional de los indicadores de gestión pública: hacia una mejora en la asignación de recursos**  
Andrés Navarro Galera  
Antonio M. López Hernández

**21 Necesidad de armonización de criterios contables dentro de la UE**  
José Luis López Combarros

**33 Unión monetaria y modernización del sistema contable de gestión: dos retos paralelos de la empresa**  
Gemma Hernando Moliner

**48 Efectos de la adaptación al Euro sobre los estados contables de las empresas**  
Xavier Sabi Marcano  
Ramón Saladrígues i Solé

**55 El derecho social de la UE y la flexibilidad empresarial**  
Frank McDonald  
Josefa Ruiz Mercader  
Ramón Sabater Sánchez

**60 La cooperación y/o la inversión como herramientas de internacionalización de la Pyme española**  
Marta Mª Ingelmo Palomares

**72 Instrumentos de cooperación e innovación para las empresas en el marco de la UE**  
Cristina Bayona Sáez

**81 El mercado monetario ante la llegada del Euro**  
Jaime Loring

### Hablamos con...

Reproducción de los tres trabajos ganadores del Premio AECA para Entrevistas a Empresarios o Directivos-Edición 1997, dentro del programa Becas AECA para Estudiantes Universitarios.

ENTREVISTA GANADORA

**24 La unificación monetaria europea, un reto para Gres de Valls**  
Entrevista a Luis Martínez Isach, director gen. adjunto de Gres de Valls  
Bruno E. Arnau Vázquez  
Rosa Mª Gimeno Ruiz

ACCESIT EX-AEQUO

**27 El desafío del BCH ante la globalidad de los mercados y la insularidad**  
Entrevista a Pedro Hernández Álvarez, director de la Unidad de Negocio Extranjero de la Dirección Territorial de Canarias del BCH  
Raquel Díaz-Casanova Falcón  
Shanu Chugani Pirshotam

**30 UROVESA. El I+D en la base de la ventaja competitiva**  
Entrevista a José Sierra Fernández, director general de URO, Vehículos Especiales  
Carlos José Fdez. Iglesias  
Mª José Villaverde Gómez

AECA EN INTERNET

## Internet como instrumento de Competitividad

Pág. 66

- 7 Actividades AECA
- 38 Comisiones de Estudio
- 66 AECA en Internet
- 52 Reuniones Profesionales
- 59 Calendario de Formación
- 77 Noticias
- 85 Publicaciones
- 104 Asociados



## El papel de AECA ante el Euro

**E**l IX Congreso AECA sometió a debate lo que en palabras de nuestro presidente, José Barea, *constituye un reto histórico para España y que tanta influencia puede tener sobre el bienestar de la población española*, la integración en la moneda única europea y su repercusión para las empresas y los profesionales.

Los efectos de la coronación feliz de la tercera fase de la Unión Económica y Monetaria y, por tanto, de la disposición del euro por parte de las empresas españolas, provocará, según el profesor Juan Velarde, una *quintuple consecuencia macroeconómica: La apertura al exterior de nuestra economía; la desregulación y la reprivatización como fundamentos de política económica; una política ortodoxa con atención especial a la contención del gasto público; una menor carga impositiva y financiación más fácil; y un cambio profundo en las relaciones laborales.*

El diseño y ejecución de la política monetaria única es un proceso de enorme complejidad que tiene como principal objeti-

vo alcanzar y mantener la estabilidad de precios. Miguel Martín, subgobernador del Banco de España, se refirió en su intervención en el Congreso de AECA, a los principales elementos de los que dispondrá el Sistema Europeo de Bancos Centrales para conseguir dicho objetivo. De éstos destacó las disposiciones encomendadas a garantizar la independencia de los órganos de gobierno del Banco Central Europeo respecto a los poderes públicos en la toma de decisiones de política monetaria, y las normas que prohíben la financiación del sector público por parte del Banco Central Europeo y de los Bancos Centrales Nacionales.

A juicio de Juan Antonio Maroto Acín, director del Departamento de Economía de Empresa de la Fundación de las Cajas de Ahorro Confederadas, *el Sistema Financiero Español tiene que acentuar su eficiencia y competitividad para abordar el reto que va a suponer para la economía española un mercado plenamente integrado con una única moneda. La implantación del euro va a aflo-*

*rar nuevos problemas técnicos y administrativos que implicarán costes, que sólo podrán contenerse y racionalizarse por las entidades más eficientes.*

Las conferencias, simposios, mesas redondas y, especialmente, el amplio programa de sesiones paralelas del IX Congreso AECA, constituyeron foros de reflexión y debate sobre gran cantidad de temas que afectan o afectarán determinadamente a las empresas y a los profesionales españoles, en el proceso de unificación económica y monetaria. Este número del *Boletín AECA* reproduce una serie de artículos relativos a trabajos presentados en las sesiones paralelas de aquél, que componen un cuadro diverso de aspectos clave a tener en cuenta.

La contribución de AECA en el proceso de incorporación de España al grupo de países de cabeza de la Unión Europea, se debe centrar en generar y transmitir información relevante y útil al tejido profesional y empresarial, que facilite y haga lo menos costoso posible el camino a recorrer ■

De forma clara y concisa este artículo se refiere a la necesidad y utilidad de los Indicadores de Gestión en el Sector Público como instrumento de control al servicio de la toma de decisiones en el manejo de recursos públicos. Los requisitos exigibles a estos indicadores son la factibili-

dad económica, comparabilidad, imputabilidad, credibilidad y aceptabilidad. Finalmente, se destacan algunas razones por las que estos indicadores no se han implantado en España, así como algunos consejos para su puesta en práctica inmediata.

# Panorama internacional de los indicadores de gestión pública: hacia una mejora en la asignación de recursos

por Andrés Navarro Galera y Antonio M. López Hernández\*

## 1. Introducción

La eficiencia en la asignación de recursos representa uno de los pilares básicos de la Unión Europea pues, según el artículo 104C del Tratado de Maastrich, los Estados Miembros deben evitar el Déficit Público excesivo; en cualquier caso, resulta innegable que la insuficiencia de los recursos puestos a disposición de las Administraciones Públicas para cubrir la totalidad de necesidades que demanda la sociedad, reclama, cada vez con mayor urgencia, la búsqueda de mecanismos orientados hacia la maximización de la eficacia y de la eficiencia en el empleo de los medios.

Con estos fundamentos, consideramos que el diseño de sistemas de información al servicio de tales entidades, capaces de mostrar el grado de cumplimiento de objetivos y el rendimiento alcanzado en las actuaciones públicas, representa una necesidad para las mismas.

Pero, ¿cuál debe ser la forma, naturaleza y características de dichos sistemas informativos?, ¿cuáles son las principales barreras que aparecerían en su proceso de implantación?; y, es más, ¿cómo salvar dichos escollos? Tratar de responder a estos y otros interrogantes constituye el objetivo prioritario de este breve artículo.

## 2. Panorama Internacional de los Indicadores de Gestión Pública

Tanto en algunos países de la Unión Europea como en otros situados lejos de las fronteras de nuestro continente, la tendencia generalizada consiste en anexar a los estados económico-financieros que los gobiernos deben elaborar, un conjunto de indicadores que, completando la información contenida en las cuentas anuales, proporcione los datos necesarios para llevar a cabo la evaluación de la gestión pública con criterios de eficacia y de eficiencia.

Tal es el caso del Reino Unido, donde la Local Government Act 1992 -Ley de Gobiernos Locales de 1992- impuso a la Audit Commission for Local Authorities and the National Health Service in England and Wales la obligación de desarrollar una serie de indicadores de gestión aplicables a los servicios prestados por las Administraciones Locales; para dar cumplida respuesta a tal mandato, la Audit Commission comenzó, experimentalmente, a diseñar indicadores sobre una serie de servicios, lo que derivó en la publicación de *The Citizen's Charter Indicators*, que desarrolla una serie de indicadores de gestión concretos para cada tipo de servicio que, a la postre, son extrapolados, previa revisión, a otros ejercicios. (Audit Commission, 1996a y 1996b).

De igual forma, en Francia e Italia parece vislumbrarse un creciente interés por la utilidad de los Indicadores de Gestión, como lo demuestra la publica-

ción el pasado año en este último de los resultados del Proyecto Comune di Modena (Comune di Modena, 1996), en el que se proponen indicadores concretos por grupos homogéneos de servicios; y similares conclusiones cabe inferir de países como Suecia y Suiza, en los que las medidas de eficacia y de eficiencia comienzan a causar inquietud.

Asimismo, fuera del continente europeo, el GASB estadounidense (1994) y la Fundación Canadiense para la Auditoría Integrada (FCVI, 1987, 1988) muestran inequívocamente su opinión a favor de la inclusión de Indicadores de Gestión en el informe anual a rendir por los gobiernos.

En España, por el contrario, los trabajos sobre Indicadores de Gestión han sido más bien escasos, excepción hecha de algunas contribuciones puntuales, como la de la Federación Navarra de Municipios y Concejos (FNMC, 1986), que en 1986 publicó un listado de indicadores de gestión para los servicios públicos locales, o como algunos estudios específicos de alcance parcial dedicados a la evaluación comparativa de información sobre la eficiencia correspondiente a varias entidades.

---

**“Por Indicadores de Gestión debe entenderse aquellos que suministran la información necesaria para llevar a cabo el control de eficacia, de eficiencia y de economía”**

Sin embargo, recientemente AECA ha hecho notar su preocupación por el tema, pues en la actualidad está trabajando en la confección de un documento sobre *Indicadores de Gestión* cuyo primer borrador fue divulgado en septiembre de 1996 (AECA, 1996); en esta misma línea, también la IGAE ha encargado a varios profesores, miembros de la Asociación Española de Profesores Universitarios de Contabilidad (ASEPUC), un trabajo que igualmente reportará utilidad para una futura implantación de indicadores de gestión en las administraciones públicas españolas.

### **3. Concepto y Utilidades de los Indicadores de Gestión**

A propósito del concepto de Indicador de Gestión, existen algunas opiniones interesantes al respecto, entre las que destacan aquéllas con dos denominadores comunes: primero, la atribución a los indicadores de una doble función: descriptiva y valorativa; y segundo, el reconocimiento de la validez de los mismos para la evaluación de la eficacia y de la eficiencia; adicionalmente, cabe señalar que otros autores insisten en su utilidad en el proceso de presupuestación, relacionándolos particularmente con la técnica del Presupuesto por Programas.

Desde nuestro punto de vista, por Indicadores de Gestión debe entenderse aquéllos que suministran la información necesaria para llevar a cabo el Control de Eficacia, de Eficiencia y de Economía, y que deben reunir una serie de rasgos distintivos, que a la vez justifican la necesidad de su utilización, a saber: a) su objetivo básico es la medición de una realidad durante un interva-

---

**“A los Indicadores de Gestión, como instrumentos al servicio de la toma de decisiones que son, les resulta factible suministrar los datos necesarios para enjuiciar en qué medida el manejo de los recursos públicos ha estado presidido por criterios de eficacia y de eficiencia”**

lo de tiempo o en un momento puntual; b) resultan asimismo de gran utilidad como patrón de medida de la expresión numérica de los objetivos prefijados; c) permiten efectuar mediciones en base a unidades físicas o técnicas, y no necesariamente monetarias; d) posibilitan la realización de comparaciones entre datos correspondientes a distintas entidades, o bien correspondientes a diferentes momentos de tiempo.

Consecuencia de lo anterior debe colegirse que a los Indicadores de Gestión, como instrumentos al servicio de la toma de decisiones que son, les resulta factible suministrar los datos necesarios para enjuiciar en qué medida el manejo de los recursos públicos ha estado presidido por criterios de eficacia y de eficiencia, criterios que, por otra parte, tan imprescindibles resultan en el proceso de reducción del Déficit Público en el que nuestro país está inmerso.

Y con la finalidad de incidir en la utilidad de los Indicadores de Gestión para tratar de minorar la cifra de Déficit Público, hemos disociado, a la luz de la opinión



del profesor Barea (1997), dos categorías de servicios prestados por las Administraciones Públicas: bienes y servicios públicos puros -caracterizados por la no rivalidad en el consumo y por la sujeción al principio de no exclusión- y bienes y servicios comercializables que, careciendo de las características mencionadas, son más bien propios de las empresas públicas.

En nuestra opinión, el grado de validez de los Indicadores de Gestión alcanzaría sus cotas más

**“Una vez diseñados cuadros de indicadores podrían abordarse evaluaciones comparativas indicativas del grado de eficacia y de eficiencia alcanzado en la gestión; las referidas comparaciones contribuirían, qué duda cabe, a la promoción de la competitividad dentro del Subsector Administraciones Públicas y, en definitiva, a la producción de más y mejores servicios a más bajo coste, o lo que es lo mismo, a la reducción del Déficit Público a través de una mejor asignación de recursos”**

altas en el caso de los bienes y servicios públicos puros, pues al adolecer los mismos de un mercado alternativo y de una valoración económica o precio de venta, la incentivación de la eficacia y eficiencia en su producción debe buscarse por mecanismos diferentes de los empleados en el sector privado.

Estos mecanismos encontrarían, a nuestro juicio, un consistente punto de apoyo en las baterías de Indicadores de Gestión, toda vez que las mismas posibilitan la realización de análisis comparativos, tanto Intertemporales -contraste de los valores asignados por una entidad a los indicadores en diferentes momentos de tiempo-, como Interentidades -confrontación de la información recogida por idénticos indicadores en distintas organizaciones-.

Así que la implementación de listados de indicadores proporcionaría un soporte de información operativo al servicio de la toma de decisiones, ya que, una vez diseñados cuadros de indicadores comunes para aquellas entidades públicas que presten servicios similares, podrían abordarse evaluaciones comparativas indicativas del grado de eficacia y de eficiencia alcanzado en la gestión; las referidas comparaciones contribuirían, qué duda cabe, a la promoción de la competitividad dentro del Subsector Administraciones Públicas y, en definitiva, a la producción de más y mejores servicios a más bajo coste, o lo que es lo mismo,

a la reducción del Déficit Público a través de una mejor asignación de recursos.

#### **4. Características de los Indicadores de Gestión Pública**

Es imprescindible que los Indicadores de Gestión, como cualquier herramienta de suministro de información, cuenten con las garantías mínimas propias de todo dato en base al que se toman decisiones.

En este sentido, únicamente cuando los indicadores aglutinen ciertos atributos y propiedades estaremos en disposición de utilizarlos con la seguridad de que la información suministrada por ellos no es errónea, ni cuenta con sesgos o distorsiones que pueden hacer que las decisiones emprendidas sean contradictorias con los intereses de las Administraciones Públicas, en particular los relacionados con el proceso de convergencia europea.

Por consiguiente, los Indicadores de Gestión a emplear deberán inexcusablemente cumplir un conjunto de características o propiedades que, definiendo su perfil más idóneo, garanticen la bondad de su contenido informativo y, al mismo tiempo, sirvan como criterios iniciales de aceptación o rechazo de cada uno de ellos.

A tal fin, en aras de la puesta en funcionamiento de los indicadores debe seleccionarse un elenco de requisitos imprescindibles para los mismos<sup>1</sup>, entre los que consideramos oportuno destacar

<sup>1</sup> Una relación completa de los mencionados requisitos podría ser la siguiente: fiabilidad, comprensibilidad, factibilidad económica, accesibilidad, comparabilidad, sensibilidad, relevancia, objetividad, precisión, pertinencia, significación, univocidad, imputabilidad, fidelidad, oportunidad, operatividad, identificabilidad, consistencia, equilibrio, encadenamiento y, finalmente, credibilidad y aceptabilidad. Vid. Navarro Galera (1996)

---

**“Entre los requisitos imprescindibles para los indicadores, consideramos oportuno destacar los de factibilidad económica, comparabilidad, imputabilidad y, por último, credibilidad y aceptabilidad”**

los de factibilidad económica, comparabilidad, imputabilidad y, por último, credibilidad y aceptabilidad.

Mientras la factibilidad económica garantiza que las ventajas de la información soportada en un indicador no supera los costes derivados de su cuantificación, la comparabilidad permite alcanzar el mayor grado de aprovechamiento de los datos suministrados por los indicadores.

Por su parte, la imputabilidad hace posible que, con arreglo a la información que el indicador nos da a conocer, puedan identificarse las causas que han provocado el estado actual de la realidad medida.

En tercer lugar, la credibilidad y aceptabilidad son dos requisitos surgidos como producto de todos los restantes; en virtud de estas propiedades el contenido informativo de los Indicadores de Gestión es merecedor del crédito suficiente entre sus usuarios como para que la toma de decisiones pueda apoyarse, de forma efectiva, en los datos reflejados.

#### **5. Algunas pautas generales para la implantación de sistemas de Indicadores de Gestión**

Las principales causas que, desde nuestro punto de vista, han

ocasionado la no aplicación de indicadores de gestión en la Administración Pública española serían: a) falta de voluntad política, unida a la heterogeneidad de las Administraciones Públicas y a la fragmentación de poder imperante en el Sector Público; b) el personal al servicio de las Administraciones Públicas, por lo general, no cuenta con la preparación y mentalización necesarias para emplear este tipo de sistemas de información; c) en algunas entidades, dado su tamaño y complejidad, no se dispone de los medios técnicos necesarios, fundamentalmente por falta de recursos; d) los miembros de la ciudadanía, como agentes interesados en los asuntos públicos, deberían estar más concienciados en conocer en qué y cómo se gastan sus impuestos, situación que en la actualidad se manifiesta, salvo excepciones, muy débilmente; e) ausencia de sistemas de contabilidad analítica normalizados para el subsector de las Administraciones Públicas; f) escasa atención de la iniciativa pública, primordialmente de la Intervención General de la Administración del Estado así como de los Organos de Control Externo.

A la vista de lo expuesto, estimamos que en la ardua tarea de implementar Indicadores de Gestión Pública deben tenerse presentes una serie de pautas generales que podrían contribuir a reducir, y en su caso eliminar, algunos de los obstáculos y barreras.

Sobre este particular, y sin intentar en ningún caso ofrecer un catálogo de sugerencias o soluciones mágicas, a continuación aportamos algunas ideas cuya

utilidad, a pesar de depender en gran medida del tipo de organización en el que pretendieran realizarse estudios sobre indicadores, entendemos que podrían someterse a consideración.

A nuestro modo ver, la implantación real de los sistemas de Indicadores de Gestión en el seno de las Administraciones Públicas tan solo alcanzaría los frutos deseados si, al margen de ciertos requisitos y propiedades ya citados, dichos instrumentos de control cumplen dos condiciones ineludibles:

- la *institucionalización*: máximo grado de aceptación, consenso generalizado y arraigo en las entidades, del conjunto de indicadores seleccionados.
- la *estandarización*: permanencia en el tiempo del uso de un mismo listado de indicadores así como su empleo por parte de distintas entidades.

En referencia a la institucionalización, poca o nula utilidad podría reportar un conjunto de indicadores si los mismos son rechazados por los titulares de la gestión a evaluar; la falta de co-

---

**“La implantación real de los sistemas de Indicadores de Gestión en el seno de las Administraciones Públicas tan solo alcanzaría los frutos deseados si dichos instrumentos de control cumplen dos condiciones ineludibles: la institucionalización y la estandarización”**

**“Poca o nula utilidad podría reportar un conjunto de indicadores si los mismos son rechazados por los titulares de la gestión a evaluar”**

laboración en el momento de la asignación de valores a los indicadores, las tergiversaciones -intencionadas o no- de la realidad, la creencia generalizada de que la información suministrada es, por imprecisa, irrelevante, o, simplemente, la común aversión al control de los que van a ser evaluados, serían, seguramente, los principales problemas a solucionar en el proceso de puesta en funcionamiento de los indicadores; de otra parte, la mejor explotación de los datos vertidos por los indicadores se alcanzaría como producto de comparaciones entre los mismos, lo que requiere el empleo de indicadores normalizados.

Llegados a este punto, concluiremos que la institucionalización y estandarización de los Indicadores de Gestión precisaría el desarrollo de los siguientes trabajos:<sup>2</sup> a) determinación, con arreglo a tipos de actividades, servicios prestados y ámbito de competencias y funciones, de una clasificación expresiva de los distintos tipos de Administraciones Públicas, estableciendo así grupos homogéneos que, previsiblemente, podrían emplear similares indicadores; b) diseño de una taxonomía general de

Indicadores de Gestión, donde se perfilara, para cada una de las categorías seleccionadas, su estructura, su forma y periodicidad de cálculo, y su modalidad de interpretación; c) realización de encuestas, para los distintos subconjuntos acotados, a los responsables de cada entidad así como a los titulares de la gestión, en las que se pusiera de manifiesto el grado de aceptación o rechazo de un listado de indicadores previamente confeccionado; d) puesta en práctica de pruebas experimentales por medio de la asignación de valor durante un período de tiempo concreto a Indicadores de Gestión vinculados a alguno o algunos tipos de servicios prestados; e) partiendo de las conclusiones obtenidas en las investigaciones anteriores, confección de baterías generales de indicadores, por tipos de entidades y para cada clase de servicio prestado, y diseño de los oportunos modelos de Cuadros de Mando, instrumentos a emplear en los Análisis Comparativos Interperíodos y Análisis Comparativos Interentidades.

#### BIBLIOGRAFIA

**Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.** AECA (1995): *Glosario de Contabilidad de Gestión*. Documento 0. Principios de Contabilidad de Gestión. AECA. Madrid.

**Audit Commission for Local Authorities and the National Health Service in England and Wales** (1996a): *Local Authority Performance Indicators for 1995 /1996. Plain English Version*. Londres.

**Audit Commission for Local Authorities and the National Health Service in England and Wales** (1996b): *District Audit Performance Indicators Conference*. Londres, junio.

**Barea Tejeiro, J.** (1997): *Un Sector Público para el Siglo XXI*. Conferencia pronunciada en el Club Siglo XXI el 6 de marzo de 1997. Boletín AECA nº 42. Anexo a la Revista Diciembre 1996-Marzo 1997. Madrid.

**Comune di Modena** (1996): *Rapporto di Gestione 1995. Analisi di Efficacia e di Efficienza dei Servizi Comunali*. Comune di Modena.

**Federación Navarra de Municipios y Concejos.** FNMC (1986): *Sistemas de Información y Evaluación por Indicadores de la Gestión Pública Local*. Pamplona.

**Foundation Canadienne pour la Vérification Intégrée.** FCVI (1988): *Les concepts, éléments et caractéristiques de la vérification intégrée*. Ottawa, Canadá.

**Navarro Galera, A.** (1996b): *El Control Económico en la Administración Municipal. Propuesta de un Modelo basado en Indicadores*. Tesis Doctoral. Granada ■



**Andrés Navarro Galera**  
Universidad de Granada



**Antonio M. López Hernández**  
Universidad de Granada

<sup>2</sup> En el seno del grupo de investigación del que formamos parte, se están iniciando algunos de ellos, bajo el patrocinio del Centro de Estudios Municipales y de Cooperación Internacional (CEMCI), habiéndose formulado igualmente propuestas a la Cámara de Cuentas de Andalucía.