

SECCIÓN GENERAL



UNA CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO SOSTENIBLE: INDICADORES DE TRANSPARENCIA EN EL SECTOR PÚBLICO E IMPLICACIONES PARA LA ECONOMÍA SOLIDARIA

A CONTRIBUTION TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT: TRANSPARENCY INDICATORS IN THE PUBLIC SECTOR AND IMPLICATIONS FOR THE SOLIDARITY ECONOMY

Antonio Luis Moreno Albarracín
almoreno@ujaen.es

Cristina Ortega-Rodríguez
corodig@ujaen.es

Jesús García Serrano
Jgs00031@red.ujaen.es
Universidad de Jaen

RESUMEN

El debate abierto en la actualidad en relación al mantenimiento del llamado estado del bienestar, pone de manifiesto la preocupación del ciudadano en relación al destino de los recursos públicos y su uso con niveles exigibles de eficiencia, eficacia y excelencia, el coste de los servicios y el grado de transparencia con que se gestionan. Los objetivos de desarrollo sostenible promulgados por las Naciones Unidas otorgan un elevado valor a los conceptos de eficacia y transparencia en la rendición de cuentas de las instituciones. En este marco, los indicadores de gestión se configuran como una herramienta de especial relevancia. En el presente artículo, estudiamos la valoración que un grupo de ciudadanos y gestores públicos otorgan a la batería de indicadores propuesta por Transparency International España, para concluir sobre la transparencia en los ayuntamientos, analizando el caso de un ente local de la provincia de Jaén.

PALABRAS CLAVE

Desarrollo sostenible; indicadores de transparencia; sector público; sociedad.

CÓDIGOS JEL: H83.

Fecha de recepción: 13/3/2019

ABSTRACT

The debate currently open in relation to the maintenance of the called welfare state, highlights the citizen's concern regarding the destiny of public resources and their use with enforceable levels of efficiency, effectiveness and excellence, the cost of services and the degree of transparency they are managed. Sustainable development aims promulgated by the United Nations place a high value on the concepts of efficiency and transparency in the accountability of the institutions. In this framework, management indicators are configured as a tool of special relevance. In this article, we study the assessment that a group of citizens and public managers give to the battery of indicators proposed by Transparency International Spain, to conclude on transparency in town halls, analyzing the case of a local entity in the province of Jaén.

KEYWORDS

Sustainable development; transparency indicators; public sector; society.

Fecha de aceptación: 4/4/2020

1. INTRODUCCIÓN

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible se han configurado como un llamamiento universal para fomentar medidas que pongan fin a la pobreza, proteger el planeta y mejorar las condiciones de vida y expectativas de las personas en todo el mundo. Todos los estados miembros de las Naciones Unidas aprobaron en 2015 un total de 17 objetivos como parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, estableciendo una planificación que pretende alcanzar dichos Objetivos en 15 años. Centramos nuestra atención en el objetivo 16, entre cuyas metas destaca “crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas”¹. No menos importante para la exposición que realizamos es el objetivo 17, una de cuyas metas plantea “aprovechar las iniciativas existentes para elaborar indicadores que permitan medir los progresos en materia de desarrollo sostenible y complementen el producto interno bruto, y apoyar la creación de capacidad estadística en los países en desarrollo”.

Las entidades de economía social cubren un abanico casi interminable de necesidades sociales cuya atención podría corresponder, en determinados casos, a la administración. En relación con lo anterior, incidimos en la demanda de transparencia que es exigida, cada vez con mayor contundencia, por parte de los ciudadanos en relación con la actuación de los poderes públicos y sus límites con el Tercer Sector.

La necesidad de contar con las mejores herramientas para valorar y medir la gestión realizada en el ámbito público nos lleva a proponer unos indisolubles lazos de conexión entre la administración y la atención que ciudadanos y gestores prestan a los indicadores de gestión, cuya misión fundamental es difundir información y, en definitiva, dotar a este sector de mayores niveles de transparencia. Pretendemos con esta herramienta aprovechar la información generada para difundir al máximo las actividades realizadas, creando un sistema donde primen altos niveles de transparencia y nos permitan rendir cuentas acerca del uso que se hace de los recursos que se emplean.

No podemos, de otra parte, dejar de prestar atención a las demandas de transparencia que, cada vez con mayores niveles de exigencia, son

1 <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

propuestas por los ciudadanos más allá de los límites que emanan del propio ámbito público. Estudiamos la relación existente entre la cooperación que desempeñan las entidades públicas y las del Tercer Sector en la prestación de servicios sociales.

A lo largo del segundo y tercer apartado, desarrollaremos las diferentes acepciones encontradas en literatura de gestión pública que tratan de definir el concepto de indicador, centrándonos posteriormente en la importancia de implementar una adecuada batería de indicadores en un organismo público. En el cuarto punto, analizamos los indicadores como demanda obligada de la colectividad social y, consecuentemente, el concepto de transparencia como cuestión estratégica y la conexión que se deriva entre los ámbitos públicos y de la economía social y solidaria. En el quinto explicaremos la metodología que hemos empleado para validar una batería de indicadores con la finalidad de valorar la transparencia del ente local objeto de estudio, finalizando este trabajo con los resultados obtenidos y extrayendo una serie de conclusiones.

2. UNA APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE INDICADOR DE GESTIÓN

En los últimos años se ha puesto de manifiesto un elevado interés en el estudio relativo al desarrollo de indicadores, surgiendo investigaciones en las que se han discutido diversos aspectos relacionados con los mismos (Guzmán, 2003) motivados por la anhelada transparencia (Jaeger & Bertot, 2010; Mora, Delgado, & Rivero, 2018). Trabajar con mayores niveles de transparencia favorece la efectividad, la eficiencia y el control de la corrupción en el sector público (Mendieta & Alonso, 2017).

Por tratarse de estudios especialmente concluyentes, referimos a los elaborados en el seno de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (en adelante, AECA), indicando que “un indicador de gestión es un índice que permite evaluar los resultados conseguidos en cualquiera de sus componentes: economía, eficacia, eficiencia, efectividad, equidad, excelencia, etc.” (AECA, 2012).

El Ministerio de Economía y Hacienda, concretamente la Intervención General de la Administración del Estado (en adelante, IGAE), se refiere a los indicadores como un “instrumento de medición elegido como variable relevante” (Ministerio de Economía y Hacienda, 2007). Consideramos relevante destacar que no deben identificarse inevitablemente con un cociente entre dos magnitudes, sino que van a poder adoptar distintas formas: cifras absolutas o comparadas (AECA, 2012). En opinión de Lorenzo & Sanchez (2009), los indicadores “hacen referencia a aquellas variables que tratan de representar y medir las actividades que forman el proceso productivo de una entidad, con el objetivo de mostrar su realidad y los efectos por él provocados”.

3. INDICADORES EN EL ÁMBITO PÚBLICO

Diferentes estudios han evidenciado la utilidad de los indicadores de gestión pública para múltiples fines (Galera, Rodríguez & Hernández, 2006). Señalar que estos instrumentos han sido ampliamente estudiados por diferentes autores en el panorama nacional (AECA, 1997; Guzmán, 2003; Alijarde, 1997; Carrasco, Buendía, Navarro, & Viñas (2005); Lorenzo & Sanchez, 2009; Galera, et al., 2006; Solá & María, 2003), y fuera de nuestras fronteras (Astrini, 2015; Brignall & Modell, 2009; Dooren, Bouckaert, & Halligan, 2015; Williams, 2003).

En este contexto, manifiestan Brignall & Modell (2009) que, para una mejora en la gestión de las entidades públicas, se vienen adoptando desde hace tiempo algunas de las prácticas llevadas a cabo en el sector privado, para de esta forma lograr un servicio público con mayores niveles de eficiencia y eficacia. Para su logro, consideramos viable extrapolar técnicas del ámbito privado, siendo precedidas de modificaciones para finalmente aproximarnos a un diseño factible en el sector público.

Un aspecto a tener en cuenta es el señalado por Lorenzo & Sánchez (2009) sobre la pérdida de credibilidad del sector público, generándose manifestaciones mediante las cuales los organismos públicos están abocados a basar su gestión en los principios de economía, eficiencia y eficacia. Bajo esta óptica AECA (1997), Alijarde (1997), Carrasco et al. (2005) y Williams (2003) interpretan el concepto de indicador. En palabras de Carrasco et al., (2005), para realizar mediciones sobre eficacia y eficiencia, es necesario disponer de sistemas de información propios donde gran parte de los datos provienen de fuera del sistema contable: servicios prestados, cantidades de bienes y servicios suministrados, o grado de cobertura respecto de las demandas sociales.

Otra fórmula para evaluar la eficiencia y eficacia es la planteada por Galera et al., (2006) y Solá & María (2003). Los autores Galera & Rodríguez (2003), primeramente, diseñan un procedimiento basado en la normalización de baterías de indicadores, los cuales, tienen un grado de aceptación suficiente y garantizan su utilización en el tiempo. Seguidamente, elaboran rankings bajo la técnica del *Benchmarking* con las entidades y servicios objeto de investigación, mientras que Solá & María (2003) valoran la importancia de esta técnica para la correcta interpretación de los indicadores obtenidos en la gestión de la entidad.

Concluimos con el Ministerio de Economía y Hacienda (2007), para quien el objetivo implícito es aproximarse a "un presupuesto de gestión, considerando como tal aquél que permite un análisis riguroso de los medios y de los objetivos a lograr con los mismos en un proceso transparente de evaluación de dichos medios y objetivos, así como su control permanente y su evaluación final".

4. LOS INDICADORES COMO DEMANDA SOCIAL: LA TRANSPARENCIA EN EL ÁMBITO PÚBLICO Y SU RELACIÓN CON LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

Debido a que “el control interno se perfila como un mecanismo idóneo para apoyar los esfuerzos de las entidades públicas con miras a garantizar razonablemente los principios constitucionales y la adecuada rendición de cuentas” (Gamboa, Puente, & Vera, 2016), la sociedad ha confiado a los poderes públicos una misión de valiosa importancia como es el caso de detectar necesidades sociales latentes en una colectividad y diseñar sistemas de gestión capaces de dar cobertura a las mismas.

Interesa, profundizar en los motivos que nos incitan al uso de indicadores de gestión. Para Cobeña (2016) se ha generado la necesidad de desarrollar este instrumento con el propósito de facilitar la toma de decisiones y rendición de cuentas en la administración pública, en especial la municipal, para poder realizar un seguimiento y evaluación, no solo de parte de los gestores, sino también por la sociedad.

Consideran Lorenzo & Sanchez (2009) que esta herramienta ha pasado a convertirse en un elemento estratégico para la divulgación de las mejores prácticas operativas entre entidades que prestan idénticos servicios en distintos puntos geográficos. Tal es el caso de la prestación de servicios sociales por parte de los entes públicos en nuestro país.

Considera Astrini (2015) que se debería de proponer una forma de ayudar a las entidades públicas locales a desarrollar indicadores de medición personalizados que fueran perfectamente relevantes y alcanzables, siendo estos un esquema o imagen general de la entidad en cuestión.

No queríamos dejar de lado el papel desempeñado por las organizaciones del Tercer Sector como parte fundamental de la actual economía social. Destacar, como las entidades públicas involucran cada vez más a organizaciones del Tercer Sector en la prestación de servicios sociales (Feiock & Andrew, 2006). Las fortalezas del sector sin fines de lucro como proveedor de bienes públicos complementan muy bien las limitaciones de las entidades públicas (Salamon & Toepler, 2015). Como es de esperar, los responsables de la formulación de políticas públicas han asumido el papel que desempeñan dichas organizaciones en el desarrollo social (Connolly, Hyndman, & McConville, 2013)

Asumimos por tanto, como las organizaciones del Tercer Sector otorgan beneficios como una cuestión de política pública (Hale, 2013) formando parte fundamental de la economía social y actuando conjuntamente con los poderes públicos. Algunos autores señalan, como se está produciendo una profunda reestructuración del llamado “Estado del Bienestar” (Fernández & Gil, 2011) y cómo surge en la sociedad una creciente desilusión con la gestión pública de los servicios sociales (Gibelman & Gelman, 2004). La

cooperación entre entidades públicas y organizaciones del Tercer Sector ha crecido masivamente en todo el mundo y parece estar lista para continuar haciéndolo en el futuro más inmediato (Salamon & Toepler, 2015).

Tomando como referencia todo lo anteriormente expuesto, estamos de acuerdo con aquellos autores (AECA, 2012; Astrini, 2015; Lorenzo & Sanchez, 2009) que opinan que la implantación de indicadores de gestión nos van a permitir evaluar los logros y detectar áreas de posible mejora dentro de las organizaciones, además de comprender si la gestión y las actividades sociales en ellas programadas se han llevado a cabo con criterios de eficiencia en la correcta utilización de los fondos recibidos para la consecución de los fines sociales.

En el ámbito de la economía social, la necesidad de contar con elevados niveles de transparencia ha impulsado el desarrollo de indicadores para mostrar y difundir información a la sociedad. Resulta necesario dar a conocer como las organizaciones del sector público y no lucrativo desempeñan la misión motivo para la cual nacieron con los exigibles estándares de eficiencia y excelencia. El ámbito público y el Tercer Sector se encuentran en ante un reto que no tiene vuelta atrás.

5. ESTUDIO EMPÍRICO SOBRE LOS INDICADORES PROPUESTOS POR *TRANSPARENCY INTERNATIONAL ESPAÑA* EN UNA PEQUEÑA POBLACIÓN ESPAÑOLA

5.1. OBJETO DEL ESTUDIO

El presente estudio se ha realizado para obtener una valoración objetiva sobre los indicadores que *Transparency International España* propone para evaluar la transparencia en ayuntamientos cuyos habitantes superen los 50.000 habitantes.

Se trata de una organización internacional de referencia, fundada en 1993 para intentar luchar contra la corrupción. Su objetivo es impulsar los valores de transparencia en las distintas instituciones públicas españolas y la rendición de cuentas a los ciudadanos, crear conciencia sobre la corrupción y sobornos y ayudar a identificar y elaborar métodos para transformar el sistema político nacional.

Siendo conscientes de la relevancia que tanto la opinión pública como los gestores de las corporaciones locales otorgan a los estudios desarrollados por esta entidad, planteamos ampliar el debate en relación al cual es la corriente de opinión que los ciudadanos pueden desarrollar en relación a la validez de los indicadores propuestos, así como si los mismos son consistentes en ayuntamientos de un tamaño sensiblemente inferior. Tras valorar algunas alternativas, escogimos aplicar una batería de indicadores ya propuestos por esta organización y contrastar la valoración que, en torno a ella, manifiesta una población española, municipio de Jaén, que consta de 3.360 habitantes.

Dicha encuesta ha sido cumplimentada en un 30% por gestores públicos (políticos 20% y trabajadores 10%) y el 70% restante ciudadanos de esta localidad en el periodo de noviembre-diciembre de 2016.

La metodología de estudio ha tenido en cuenta el orden de las cuestiones planteadas en la encuesta, comenzando por el estudio del valor medio otorgado a cada indicador, desde ambas perspectivas. Posteriormente, se analizarán y establecerá una clasificación con los mejores valorados. Destacamos que la finalidad, será valorar la utilidad de los indicadores para fomentar objetivos de transparencia en un organismo público local. El proyecto de la propuesta es el siguiente:

5.2. INDICADORES ANALIZADOS: VALORACIÓN INDIVIDUAL.

Los indicadores que proponemos en este trabajo se encuentran divididos en categorías de la A a la F. Se muestra a continuación los indicadores objeto de valoración para cada una de las categorías:

Tabla 1. Indicadores a valorar

A) INFORMACIÓN SOBRE CORPORACIÓN MUNICIPAL		
A.1) Información cargos electos y personal del Ayuntamiento		
1	A.1	Datos biográficos del Alcalde/sa y concejales/as.
2	A.2	Direcciones electrónicas del Alcalde/sa y concejales/as.
3	A.3	Agenda institucional Alcalde/sa.
4	A.4	Relación de Puestos de Trabajo.
5	A.5	Publicación en web relación individualizada de Cargos de confianza y retribuciones.
6	A.6	Publicación Oferta Pública de Empleo, desarrollo y ejecución.
A.2) Información sobre organización y patrimonio		
7	A.7	Órganos de Gobierno y sus respectivas funciones.
8	A.8	Datos básicos órganos descentralizados, entes instrumentales y sociedades municipales.
9	A.9	Relación de Puestos de Trabajo o Plantillas de Personal de órganos descentralizados, entes instrumentales y sociedades municipales.
10	A.10	Agenda Local 21, y/o Plan Estratégico.
11	A.11	Vehículos oficiales adscritos.
12	A.12	Inventario Bienes y Derechos.
A.3) Información sobre normas e instituciones municipales		
13	A.13	Publicación órdenes del día previas Plenos Municipales.
14	A.14	Publicación actas Plenos Municipales.

.../...

.../...

15	A.15	Publicación acuerdos Juntas de Gobierno y Actas íntegras cuando actúen por delegación del Pleno.
16	A.16	Visualización en directo web y/o almacenamiento de vídeos de Plenos municipales.
17	A.17	Publicación "Código ético o de buen gobierno".
18	A.18	Publicación resoluciones judiciales que afecten al Ayuntamiento.
<i>B) RELACIONES CON CIUDADANOS Y SOCIEDAD</i>		
<i>B.1) Características web Ayuntamiento</i>		
19	B.1	Establecimiento Portal de transparencia.
20	B.2	Establecimiento buscador interno visible en web.
<i>B.2) Información y atención al ciudadano</i>		
21	B.3	Visualización en portada de inicio Mapa web.
22	B.4	Publicación datos sobre preguntas recibidas.
23	B.5	Visualización catálogo general servicios, sedes de servicios y equipamientos entidad, dirección, horarios atención público y enlaces.
24	B.6	Visualización catálogo actualizado procedimientos administrativos, con indicación de objeto, trámites, plazos, sentido silencio administrativo.
25	B.7	Información en web sobre situación, cortes en tráfico e incidencias en servicios municipales.
26	B.8	Información actualizada en web sobre la situación medioambiental en municipio.
27	B.9	Establecimiento en web de espacio para dejar opiniones y propuestas a Grupos políticos.
28	B.10	Establecimiento en web de un espacio reservado para Asociaciones de vecinos del municipio.
29	B.11	Establecimiento en web de foro o perfiles sociales.
<i>B.4) Grado de compromiso para con la ciudadanía</i>		
30	B.12	Existencia de Reglamento de Participación ciudadana.
31	B.13	Existencia e información sobre Consejos municipales y otros canales de participación ciudadana.
32	B.14	Posibilitar sugerencias y participación ciudadana en elaboración de planes económicos y Presupuestos municipales.
33	B.15	Información Carta/s de Servicios municipales y su grado de cumplimiento.
34	B.16	Publicación resultados de encuestas sobre prestación de servicios.
<i>C) TRANSPARENCIA ECONÓMICO-FINANCIERA</i>		
<i>C.1) Información contable y presupuestaria.</i>		
35	C.1	Modificaciones presupuestarias aprobadas Pleno municipal, o Junta de Gobierno, Alcalde o Concejal Delegado.

.../...

.../...

36	C.2	Presupuestos órganos descentralizados, entes instrumentales y sociedades municipales.
37	C.3	Publicación informes en relación con estabilidad presupuestaria emitidos por Autoridad Independiente Responsabilidad Fiscal.
38	C.4	Autonomía fiscal.
39	C.5	Capacidad o necesidad de financiación en términos de estabilidad presupuestaria.
<i>C.2) Transparencia en los ingresos, gastos y deudas municipales. Publicación indicadores:</i>		
40	C.6	Ingresos fiscales por habitante.
41	C.7	Gasto por habitante.
42	C.8	Inversión por habitante.
43	C.9	Periodo medio de cobro.
44	C.10	Informes trimestrales medidas lucha contra morosidad en operaciones comerciales de pago a proveedores.
45	C.11	Importe deuda pública municipal consolidada y evolución.
<i>D) TRANSPARENCIA EN CONTRATACIONES Y COSTES DE SERVICIOS</i>		
<i>D.1) Procedimientos de contratación de servicios</i>		
46	D.1	Información composición, designación y convocatorias Mesas de contratación.
47	D.2	Actas Mesas de Contratación.
48	D.3	Lista y/o la cuantía de operaciones con proveedores, adjudicatarios y contratistas.
49	D.4	Coste efectivo de servicios financiados con tasas o precios públicos.
<i>E) TRANSPARENCIA EN URBANISMO, OBRAS PÚBLICAS Y MEDIOAMBIENTE</i>		
<i>E.1) Planes ordenación urbana y convenios urbanísticos</i>		
50	E.1	Publicación Plan General de Ordenación Urbana.
51	E.2	Publicaciones políticas y programas relativos al medioambiente e informes de seguimiento.
52	E.3	Publicación estudios de impacto ambiental, paisajísticos y evaluaciones del riesgo.
53	E.4	Publicación modificaciones aprobadas del PGOU y los Planes parciales aprobados.
54	E.5	Publicación de Convenios urbanísticos y actuaciones urbanísticas en ejecución.
55	E.6	Publicación usos y destinos del suelo.
<i>E.2) Anuncios y licitaciones obras públicas</i>		
56	E.7	Publicación información de normativa vigente sobre gestión urbanística.
57	E.8	Publicación proyectos, pliegos y criterios de licitación obras públicas

.../...

.../...

58	E.9	Publicación de modificaciones, reformada y complementaria de proyectos de obras.
<i>E.3) Información sobre concurrentes, ofertas y resoluciones</i>		
59	E.10	Listado empresas que han concurrido a licitación obras públicas.
60	E.11	Listado empresas que han realizado obras públicas.
<i>E.4) Obras públicas, urbanismo e infraestructuras</i>		
61	E.12	Información obras de infraestructura en curso.
62	E.13	Publicación obras de infraestructura realizadas, y/o aprobadas pendientes de ejecución
63	E.14	Publicación Inversión en infraestructuras por habitante.
64	E.15	Publicación Proporción de ingresos del Urbanismo.
<i>F) INDICADORES LEY DE TRANSPARENCIA</i>		
<i>F.1) Planificación y organización del Ayuntamiento</i>		
65	F.1	Planes y Programas en los que se fijan objetivos, así como actividades, medios y tiempo previsto.
66	F.2	Organigrama actualizado.
67	F.3	Informes internos de órganos de asesoramiento jurídico y de intervención.
68	F.4	Contratos formalizados.
69	F.5	Modificaciones de Contratos formalizados.
70	F.6	<i>Contratos menores</i> formalizados con información detallada de importes y adjudicatarios.
71	F.7	Datos estadísticos sobre porcentaje en volumen presupuestario de Contratos.
72	F.8	Relación de Convenios suscritos, con mención de partes firmantes, su objeto y en su caso obligaciones económicas convenidas.
73	F.9	Subvenciones y ayudas públicas concedidas, con indicación de su importe, objetivo o finalidad y beneficiarios.
<i>F.3) Altos cargos del Ayuntamiento y Entidades participadas</i>		
74	F.10	Retribuciones percibidas por Altos cargos y máximos responsables de Entidades participadas por el mismo.
75	F.11	Indemnizaciones percibidas con ocasión del abandono de los cargos.
76	F.12	Publicación <i>en Registro de Intereses de Actividades y de Bienes</i> de los Altos cargos
77	F.13	Publicación relación de Inmuebles propios y en régimen de arrendamiento, ocupados y/o adscritos.
78	F.14	Publicación Presupuestos.
79	F.15	Publicación Cuentas Anuales/Cuenta General.
80	F.16	Publicación Informes de Auditoría de cuentas y/o de Fiscalización por parte de Órganos de control externo y entidades del sector público municipal.

Fuente: Adaptado de Transparency International España

Seguidamente (Tabla 2) mostramos la puntuación media mediante escala Likert (siendo 1 el valor más bajo y 5 el más alto) obtenida para cada uno de los indicadores. A cada indicador le ha sido asignado una letra y un número para su correcta codificación. Mostramos en la referida tabla la valoración que, individualmente, se otorga a cada indicador, tanto desde la perspectiva de gestor como de la de ciudadano:

Tabla 2. Valoración individual de cada indicador desde ambas perspectivas (ciudadano y gestor)

Nº	IND2	CIUD3	GES4	Nº	IND	CIUD	GES	Nº	IND	CIUD	GES
1	A.1	3,70	3,47	28	B.10	4,21	4,43	55	E.6	4,54	4,73
2	A.2	3,87	3,67	29	B.11	3,77	4,43	56	E.7	4,29	4,80
3	A.3	4,04	3,33	30	B.12	4,23	4,10	57	E.8	4,49	4,87
4	A.4	4,63	4,40	31	B.13	4,11	4,10	58	E.9	4,43	4,80
5	A.5	4,61	4,47	32	B.14	4,19	4,67	59	E.10	4,46	4,67
6	A.6	4,73	4,43	33	B.15	4,30	4,53	60	E.11	4,47	4,77
7	A.7	4,39	4,53	34	B.16	4,10	4,53	61	E.12	4,36	4,57
8	A.8	4,14	4,53	35	C.1	4,47	4,43	62	E.13	4,43	4,60
9	A.9	4,46	4,67	36	C.2	4,43	4,50	63	E.14	4,17	4,47
10	A.10	4,20	4,67	37	C.3	4,23	4,17	64	E.15	4,20	4,43
11	A.11	4,64	4,67	38	C.4	4,00	4,13	65	F.1	4,33	4,43
12	A.12	4,69	4,77	39	C.5	4,01	4,70	66	F.2	4,33	4,67
16	A.13	4,34	4,70	40	C.6	3,81	4,77	67	F.3	4,29	4,63
14	A.14	4,46	4,60	41	C.7	4,13	4,50	68	F.4	4,34	4,60
15	A.15	4,36	4,33	42	C.8	4,19	4,17	69	F.5	4,26	4,80
16	A.16	4,34	4,50	43	C.9	4,49	3,63	70	F.6	4,21	4,70
17	A.17	4,21	4,50	44	C.10	4,43	4,13	71	F.7	4,16	4,60
18	A.18	4,57	4,53	45	C.11	4,46	4,17	72	F.8	4,24	4,47
19	B.1	4,64	4,40	46	D.1	4,50	4,43	73	F.9	4,47	4,63
20	B.2	4,54	4,40	47	D.2	4,53	4,33	74	F.10	4,54	4,70
21	B.3	4,13	4,23	48	D.3	4,41	4,77	75	F.11	4,50	4,77
22	B.4	4,19	4,53	49	D.4	4,44	4,63	76	F.12	4,36	4,77

2 IND: indicador
3 CIUD: ciudadano
4 GES: gestor público

23	B.5	4,31	4,70	50	E.1	4,33	4,70	77	F.13	4,34	4,67
24	B.6	4,31	4,63	51	E.2	4,39	4,43	78	F.14	4,46	4,60
25	B.7	4,60	4,53	52	E.3	4,41	4,50	79	F.15	4,44	4,63
26	B.8	4,34	4,57	53	E.4	4,46	4,40	80	F.16	4,64	4,63
27	B.9	4,21	4,30	54	E.5	4,43	4,47				

Fuente: Elaboración propia

5.3. INDICADORES MÁS VALORADOS POR CIUDADANOS Y GESTORES.

A continuación, destacamos los 20 indicadores con la mayor puntuación obtenida por parte del grupo de ciudadanos. Observamos cómo esta batería compuesta por una veintena de indicadores supera el 4,46 de media (89,20%) bajo la óptica ciudadana.

Tabla 3. Indicadores más valorados por ciudadanos

Nº	INDICADOR	CIUDADANO	PORCENTAJE
1	A.4	4,63	92,57%
2	A.5	4,61	92,29%
3	A.6	4,73	94,57%
4	A.9	4,46	89,20%
5	A.11	4,64	92,80%
6	A.12	4,69	93,80%
7	A.18	4,57	91,40%
8	B.1	4,64	92,86%
9	B.2	4,54	90,86%
10	B.7	4,60	92,00%
11	C.9	4,49	89,80%
12	D.1	4,50	90,00%
13	D.2	4,53	90,60%
14	E.6	4,54	90,80%
15	E.8	4,49	89,80%
16	E.11	4,47	89,40%
17	F.9	4,47	89,40%
18	F.10	4,54	90,80%
19	F.11	4,50	90,00%
20	F.14	4,46	89,20%

Fuente: Elaboración propia

Tal y como señalan las puntuaciones obtenidas del anterior ranking compuesto por los 20 indicadores mejor valorados desde el punto de vista de la colectividad ciudadana, cabe destacar como el indicador A.6 “Publicación de la oferta pública de empleo del ayuntamiento, y el desarrollo y ejecución de la misma” ha obtenido la mayor valoración siendo esta 4,72 sobre 5 (94,57%). Para el resto de indicadores, señalar como han conseguido una una valoración altamente favorable por parte del ciudadano.

En segundo lugar, mostramos los resultados desde el punto de vista de los gestores públicos.

Tabla 4. Medias de indicadores más valorados por gestores públicos

Nº	INDICADOR	GESTOR	PORCENTAJE
1	A.9	4,67	93,40%
2	A.11	4,67	93,40%
3	A.12	4,77	95,33%
4	A.13	4,70	94,00%
5	B.5	4,70	94,00%
6	B.14	4,67	93,40%
7	C.5	4,70	94,00%
8	C.6	4,77	95,33%
9	D.3	4,77	95,40%
10	E.1	4,70	94,00%
11	E.6	4,73	94,60%
12	E.7	4,80	96,00%
13	E.10	4,87	97,33%
14	E.9	4,80	96,00%
15	E.11	4,77	95,33%
16	F.5	4,80	96,00%
17	F.6	4,70	94,00%
18	F.10	4,70	94,00%
19	F.11	4,77	95,33%
20	F.12	4,77	95,33%

Fuente: Elaboración propia

En este caso, se observa que el indicador E.10 “Publicación del listado de empresas que han concurrido a la licitación de las obras públicas” ha sido el mejor valorado por los gestores públicos con un 4,87 sobre 5 (97,33%).

Por último, analizando de forma conjunta los datos obtenidos del estudio (ciudadanos y gestores públicos), se deduce que, dentro de la batería conformada por los 20 indicadores con mayor valoración, ambos otorgan un valor notable a los siguientes indicadores:

Tabla 5. Medias de indicadores más valorados por ciudadanos y gestores públicos

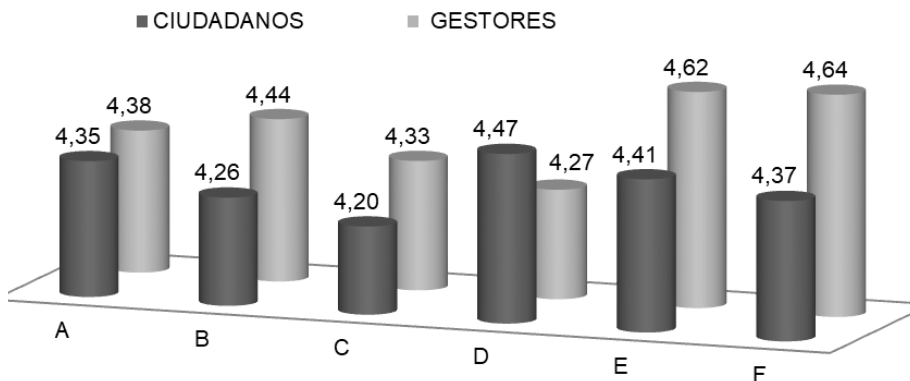
Nº	INDICADOR	CIUDADANO	Nº	INDICADOR	GESTOR
1	A.9	4,46	1	A.9	4,67
2	A.11	4,64	2	A.11	4,67
3	A.12	4,69	3	A.12	4,77
4	E.6	4,54	4	E.6	4,73
5	E.8	4,49	5	E.8	4,87
6	E.11	4,46	6	E.11	4,77
7	F.10	4,54	7	F.10	4,70
8	F.11	4,5	8	F.11	4,77

Fuente: Elaboración propia

5.4. CATEGORÍAS DE INDICADORES.

En este apartado, trataremos de analizar de forma global la media de cada una de las categorías de indicadores (de la A a la F). Para ello, se evaluará separadamente la media de los ciudadanos y la de los gestores. A su vez, se analizará de forma independiente esta medida por parte del subgrupo de políticos y el de los trabajadores, estando ambos encuadrados en el grupo de gestores públicos.

Gráfico 1. Medias por categorías de indicadores



Fuente: Elaboración propia

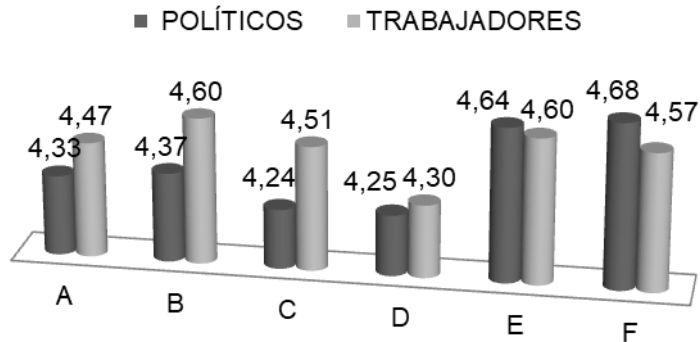
Tabla 6. Medias por categorías de indicadores

		MEDIA										
CIUDADANOS	A	4,35	B	4,26	C	4,20	D	4,47	E	4,41	F	4,37
GESTORES	A	4,38	B	4,44	C	4,33	D	4,27	E	4,62	F	4,64

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar, los ciudadanos han valorado con una mayor puntuación a los indicadores comprendidos en la categoría D. TRANSPARENCIA EN LAS CONTRATACIONES Y COSTES DE LOS SERVICIOS. Contrariamente, los gestores han otorgado la menor puntuación a la categoría en cuestión.

Gráfico 2. Medias por categorías de indicadores para el grupo de gestores públicos



Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Medias por categorías de indicadores para el grupo de gestores públicos

		MEDIA										
POLÍTICOS	A	4,33	B	4,37	C	4,24	D	4,25	E	4,64	F	4,68
TRABAJADORES	A	4,47	B	4,60	C	4,51	D	4,30	E	4,60	F	4,57

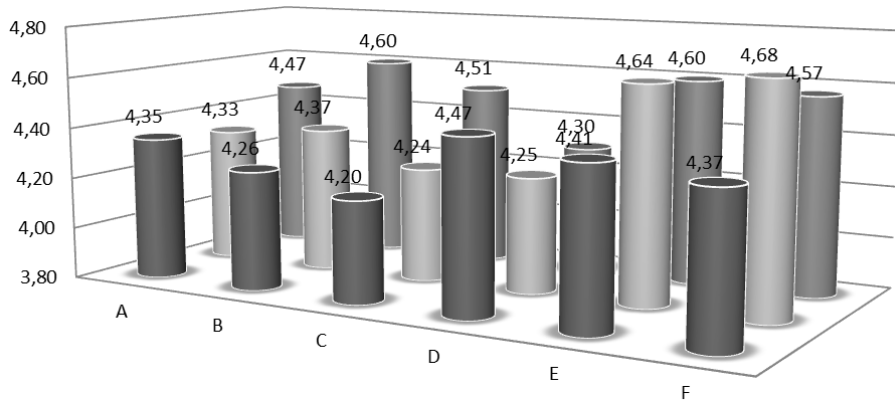
Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, desde el grupo de gestores, observamos en la siguiente tabla como los trabajadores dan una puntuación más alta a todas las categorías, excepto a la E. TRANSPARENCIA EN MATERIAS DE URBANISMO, OBRAS PÚBLICAS Y MEDIOAMBIENTE y F. INDICADORES LEY DE TRANSPARENCIA, siendo estas contrariamente, beneficiarias de una mejor puntuación por el subgrupo de los políticos.

Concluimos este apartado, mostrando los resultados hallados para una batería de indicadores estudiando para tal fin la relación que existe entre

la administración pública y la atención que ciudadanos y gestores prestan a dicha gestión siendo la transparencia en un aspecto de indudable valor e importancia en el suministro de información para los diferentes grupos de interés de una entidad. A modo de síntesis, se presentan en el gráfico posterior los datos obtenidos:

Gráfico 3. Medias por grupos



Fuente: Elaboración propia

Detectamos una mayor puntuación para las categorías A, B Y C por el subgrupo de los trabajadores, mientras que las categorías E y F han sido mejor valoradas por el grupo de los políticos, siendo la categoría D la mejor posicionada por el de los ciudadanos.

5.5. PROPUESTA FINAL DE INDICADORES SELECCIONADOS.

Analizados los resultados, planteamos el método más apropiado para la selección de los indicadores que conformen la batería final. Establecemos para ello, un nivel mínimo el cual debe ser superado por el indicador para poder ser incluido dentro del conjunto final de indicadores. Al respecto, resulta conveniente tomar como referencia a Galera et al., (2006) escogiendo el 70% como nivel mínimo de aceptación (3,5 puntos).

Tabla 7. Indicadores que superan el 70% del nivel de aceptación

Nº	IND	CIUD	GES	Nº	IND	CIUD	GES	Nº	IND	CIUD	GES
1	A.2	3,87	3,67	27	B.11	3,77	4,43	53	E.6	4,54	4,73
2	A.4	4,63	4,4	28	B.12	4,23	4,1	54	E.7	4,29	4,8
3	A.5	4,61	4,47	29	B.13	4,11	4,1	55	E.8	4,49	4,87
4	A.6	4,73	4,43	30	B.14	4,19	4,67	56	E.9	4,43	4,8
5	A.7	4,39	4,53	31	B.15	4,3	4,53	57	E.10	4,46	4,67
6	A.8	4,14	4,53	32	B.16	4,1	4,53	58	E.11	4,47	4,77
7	A.9	4,46	4,67	33	C.1	4,47	4,43	59	E.12	4,36	4,57
8	A.10	4,2	4,67	34	C.2	4,43	4,5	60	E.13	4,43	4,6
9	A.11	4,64	4,67	35	C.3	4,23	4,17	61	E.14	4,17	4,47
10	A.12	4,69	4,77	36	C.4	4	4,13	62	E.15	4,2	4,43
11	A.13	4,34	4,7	37	C.5	4,01	4,7	63	F.1	4,33	4,43
12	A.14	4,46	4,6	38	C.6	3,81	4,77	64	F.2	4,33	4,67
13	A.15	4,36	4,33	39	C.7	4,13	4,5	65	F.3	4,29	4,63
14	A.16	4,34	4,5	40	C.8	4,19	4,17	66	F.4	4,34	4,6
15	A.17	4,21	4,5	41	C.9	4,49	3,63	67	F.5	4,26	4,8
16	A.18	4,57	4,53	42	C.10	4,43	4,13	68	F.6	4,21	4,7
17	B.1	4,64	4,4	43	C.11	4,46	4,17	69	F.7	4,16	4,6
18	B.2	4,54	4,4	44	D.1	4,5	4,43	70	F.8	4,24	4,47
19	B.3	4,13	4,23	45	D.2	4,53	4,33	71	F.9	4,47	4,63
20	B.4	4,19	4,53	46	D.3	4,41	4,77	72	F.10	4,54	4,7
21	B.5	4,31	4,7	47	D.4	4,44	4,63	73	F.11	4,5	4,77
22	B.6	4,31	4,63	48	E.1	4,33	4,7	74	F.12	4,36	4,77
23	B.7	4,6	4,53	49	E.2	4,39	4,43	75	F.13	4,34	4,67
24	B.8	4,34	4,57	50	E.3	4,41	4,5	76	F.14	4,46	4,6
25	B.9	4,21	4,3	51	E.4	4,46	4,4	77	F.15	4,44	4,63
26	B.10	4,21	4,43	52	E.5	4,43	4,47	78	F.16	4,64	4,63

Fuente: Elaboración propia.

Aplicando el referido nivel de aceptación, el 97,5% de los indicadores lo superan (78 de los 80) quedando excluidos de la batería final el indicador A1 y A3 por no superar el 70% mínimo de aceptación para su inclusión. Como análisis complementario, hemos considerado la opción de elaborar

una propuesta más abierta que en otros casos. Para ello, elevaremos el nivel mínimo de aceptación al 80%.

Tabla 8. Superación 80% nivel de aceptación

Nº	IND	CIUD	GES	Nº	IND	CIUD	GES	Nº	IND	CIUD	GES
1	A.4	4,63	4,4	26	B.12	4,23	4,1	51	E.10	4,49	4,87
2	A.5	4,61	4,47	27	B.13	4,11	4,1	52	E.11	4,43	4,8
3	A.6	4,73	4,43	28	B.14	4,19	4,67	53	E.12	4,46	4,67
4	A.7	4,39	4,53	29	B.15	4,3	4,53	54	E.13	4,47	4,77
5	A.8	4,14	4,53	30	B.16	4,1	4,53	55	E.14	4,36	4,57
6	A.9	4,46	4,67	31	C.1	4,47	4,43	56	E.15	4,43	4,6
7	A.10	4,2	4,67	32	C.2	4,43	4,5	57	E.16	4,17	4,47
8	A.11	4,64	4,67	33	C.3	4,23	4,17	58	E.15	4,2	4,43
9	A.12	4,69	4,77	34	C.4	4	4,13	59	F.1	4,33	4,43
10	A.13	4,34	4,7	35	C.5	4,01	4,7	60	F.2	4,33	4,67
11	A.14	4,46	4,6	36	C.7	4,13	4,5	61	F.3	4,29	4,63
12	A.15	4,36	4,33	37	C.8	4,19	4,17	62	F.4	4,34	4,6
13	A.16	4,34	4,5	38	C.10	4,43	4,13	63	F.5	4,26	4,8
14	A.17	4,21	4,5	39	C.11	4,46	4,17	64	F.6	4,21	4,7
15	A.18	4,57	4,53	40	D.1	4,5	4,43	65	F.7	4,16	4,6
16	B.1	4,64	4,4	41	D.2	4,53	4,33	66	F.8	4,24	4,47
17	B.2	4,54	4,4	42	D.3	4,41	4,77	67	F.9	4,47	4,63
18	B.3	4,13	4,23	43	D.4	4,44	4,63	68	F.10	4,54	4,7
19	B.4	4,19	4,53	44	E.1	4,33	4,7	69	F.11	4,5	4,77
20	B.5	4,31	4,7	45	E.2	4,39	4,43	70	F.12	4,36	4,77
21	B.6	4,31	4,63	46	E.3	4,41	4,5	71	F.13	4,34	4,67
22	B.7	4,6	4,53	47	E.4	4,46	4,4	72	F.14	4,46	4,6
23	B.8	4,34	4,57	48	E.5	4,43	4,47	73	F.15	4,44	4,63
24	B.9	4,21	4,3	49	E.6	4,54	4,73	74	F.16	4,64	4,63
25	B.10	4,21	4,43	50	E.7	4,29	4,8				

Fuente: Elaboración propia.

Establecido el nuevo criterio, 74 son los indicadores que superan, el 80% del nivel de aceptación, tanto por parte del grupo de gestores, como por parte del grupo de ciudadanos sometidos a encuesta. En dicho

planteamiento, no superan el referido nivel el 7,5% de los indicadores (A1, A2, A3, B11, C6 y C9), quedando excluidos de la propuesta final de batería.

Cómo última apreciación, consideramos como último análisis elevar al 90% el nivel de aceptación para cada uno de los indicadores establecidos por parte de ambos grupos. A continuación mostramos los resultados obtenidos.

Tabla 9. Superación 90% nivel de aceptación

Nº	IND	CIUD	GES
1	A.11	4,64	4,67
2	A.12	4,69	4,77
3	A.18	4,57	4,53
4	B.7	4,6	4,53
5	E.6	4,54	4,73
6	F.10	4,54	4,7
7	F.11	4,5	4,77
8	F.16	4,64	4,63

Fuente: Elaboración propia.

Concluyendo con en este último análisis, tan solo 8 indicadores de los 80 contemplados en la propuesta inicial superan el 90% establecido como valor mínimo de aceptación.

6. CONCLUSIONES

En base a los resultados obtenidos y a las diferentes aportaciones realizadas por ciudadanos y trabajadores, se deduce que la implantación de una batería de indicadores en el ámbito del sector público está ávida de esfuerzos. A nuestro parecer, planteamos la necesidad de generar herramientas que proporcionen un estímulo para la elaboración de modelos facilitadores y divulgadores de información transparente.

Centrando nuestra atención en el análisis empírico, concluimos que:

Los indicadores propuestos son notablemente valorados. La puntuación otorgada a los mismos, tanto desde el punto de vista del grupo de ciudadanos como del grupo gestor público, tienen una valoración media de 4,3 y 4,5, respectivamente, lo que se traduce en una percepción que supera al 85% del total.

Los 20 indicadores más valorados por parte del ciudadano alcanzaron una puntuación superior al 4,47, es decir, más del 89,20% del total, siendo el más atractivo el A6 "Publicación de la oferta pública de empleo del

ayuntamiento, y el desarrollo y ejecución de la misma” con un 4,73 sobre 5. En cuanto a los más valorados por los gestores públicos, alcanzan una puntuación por encima del 4,67, siendo E.8 “Publicación proyectos, pliegos y criterios de licitación obras públicas” el indicador mejor valorado con un 4,87 de 5, es decir, un 97,33% del total.

Dentro de la batería de indicadores propuesta, se ha obtenido una puntuación desde ambas perspectivas, por encima del 80% en todas las categorías, teniendo una mayor puntuación por parte del ciudadano, la categoría D. TRANSPARENCIA EN LAS CONTRATACIONES Y COSTES DE LOS SERVICIOS, siendo el resto menos valorados por parte de éstos con respecto al gestor público.

Por parte del grupo gestores públicos, este se divide en dos subgrupos: políticos y trabajadores. La categoría A. INFORMACIÓN SOBRE LA CORPORACIÓN MUNICIPAL, B. RELACIONES CON LOS CIUDADANOS Y LA SOCIEDAD y C. TRANSPARENCIA ECONÓMICO- FINANCIERA, han sido los mejor valorados por el subgrupo de trabajadores públicos, obteniendo las restantes categorías una mejor puntuación por el subgrupo de los políticos.

De otro lado, teniendo en cuenta el grupo compuesto por ciudadanos, estos han otorgado su mejor puntuación a la categoría A. INFORMACIÓN SOBRE LA CORPORACIÓN MUNICIPAL y D. TRANSPARENCIA EN LAS CONTRATACIONES Y COSTES DE LOS SERVICIOS.

Destacamos la gran valoración que han recibido los indicadores propuestos al comienzo del estudio, superando 78 de los 80 indicadores valorados por ambos grupos el 70% de nivel de aceptación establecido inicialmente (3,5 sobre 5).

Finalmente, observamos cómo 8 de los 80 indicadores propuestos para la gestión de la transparencia en un ayuntamiento al inicio del presente trabajo, consiguen superar un nivel de aceptación que alcanza el 90%, conformando la batería final.

Finalizamos el presente trabajo remarcando la necesidad de desarrollar adecuados modelos de gestión en el ámbito del sector público en general y, particularmente en entes locales, que proporcionen suficiente información a gestores y ciudadanos para evaluar si el organismo está logrando un equilibrio adecuado entre los intereses de la sociedad y los suyos propios. Es en este marco en el que los indicadores de gestión se configuran como respuesta adecuada a las necesidades de información presentes y futuras del sector público.

7. REFERENCIAS

Alijarde, I. B. (1997): Una nueva perspectiva de los informes financieros de la contabilidad pública: los indicadores de gestión. *Revista de Contabilidad: Spanish Accounting Review*, 0(1138-4891), 27-56.

- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. AECA (1997): *Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas. Documento no 16.*
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. AECA (2012): *Indicadores para Entidades Sin Fines Lucrativos. Documento no 3.*
- Astrini, N. J. (2015): Local Government Performance Measurement: Developing Indicators Based on IWA 4: 2009. *Public Organization Review*, 15(3), 365-381.
- Brignall, S., & Modell, S. (2009): An institutional perspective on performance measurement and management in the 'new public sector' *Management Accounting Research*, 11(3), 281-306.
- Carrasco, D., Buendía, D., Navarro, A., & Viñas, J. (2005): Cálculo de costes e indicadores de gestión en los servicios municipales. *Editorial Thomson-Civitas. Navarra.*
- Cobeña, X. (2016): Selection of Indicators Management and Territorial Development in Municipalities. *Revista ECA Sinergia*, 8(1), 107-120.
- Connolly, C., Hyndman, N., & McConville, D. (2013): Conversion Ratios, Efficiency and Obfuscation: A Study of the Impact of Changed UK Charity Accounting Requirements on External Stakeholders. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(3), 785-804.
- Dooren, W. Van, Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015): *Performance Management in the Pubic Sector. Routledg.*
- Feiock, R. C., & Andrew, S. A. (2006): Introduction: Understanding the Relationships Between Nonprofit Organizations and Local Governments. *International Journal of Public Administration*, 29(10-11), 759-767.
- Fernández, J. M. R., & Gil, M. I. S. (2011): Una nueva frontera en organizaciones no lucrativa. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 71, 229-251.
- Galera, A. N., & Rodríguez, D. O. (2003): Propuesta Metodológica para la Aplicación del Benchmarking a Través de Indicadores: Una Investigación Empírica en Administraciones Locales. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 6(12), 109-138.
- Galera, A. N., Rodríguez, D. O., & Hernández, A. M. L. (2006): La aplicación de indicadores de gestión en la administración local: una propuesta para facilitar su viabilidad.
- Gamboa, J., Puente, S. P., & Vera, P. Y. (2016): Importancia del control interno en el sector público. *Revista Publicando*, 3(8), 487-502.
- Gibelman, M., & Gelman, S. R. (2004): A loss of credibility: Patterns of wrongdoing among nongovernmental organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15(4), 355-381.

- Guzmán, C. A. (2003): El logro del value for money en la gestión pública: consideraciones en torno a los indicadores de eficiencia, eficacia y economía. *Revista Contabilidade & Finanças*, 14(32), 99-110.
- Hale, K. (2013): Understanding nonprofit transparency: the limit of formal regulation in the American nonprofit sector. *International Review of Public Administration*, 18(3), 31-49.
- Jaeger, P. T., & Bertot, J. C. (2010): Transparency and technological change: Ensuring equal and sustained public access to government information. *Government Information Quarterly*, 27(4), 371-376.
- Lorenzo, J. M. P., & Sánchez, I. M. G. (2009): Los indicadores de gestión en el ámbito municipal: Implantación, evolución y tendencias. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, (4), 149-180.
- Mendieta, M. V., & Alonso, Á. I. (2017): Developments In Transparency In The Spanish Municipalities: An Analytical Revision Of The Last Research. *Lex Localis-Journal of Local Self-Government*, 15(3), 411-432.
- Ministerio de Economía y Hacienda. (2007).: *Indicadores de Gestión en el ámbito del Sector Público. Intervención General de la Administración del Estado*, I. G. A. E.
- Mora, L., Delgado, M. L., & Rivero, J. A. (2018): Influencia del marco normativo en la transparencia: análisis de los ayuntamientos españoles, 2014-2017. *Revista Española de Ciencia Política*, (48), 207-225.
- Salamon, L. M., & Toepler, S. (2015): Government-Nonprofit Cooperation: Anomaly or Necessity?. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(6), 2155-2177.
- Solá, J. M. G., & María, J. (2003): Indicadores de gestión para las entidades públicas. *VIII Congreso Internacional Del CLAD Sobre La Reforma Del Estado y de La Administración Pública, Panamá*, 28-31.
- Williams, D. W. (2003): Measuring government in the early twentieth century. *Public Administration Review*, 63(6), 643-659.

