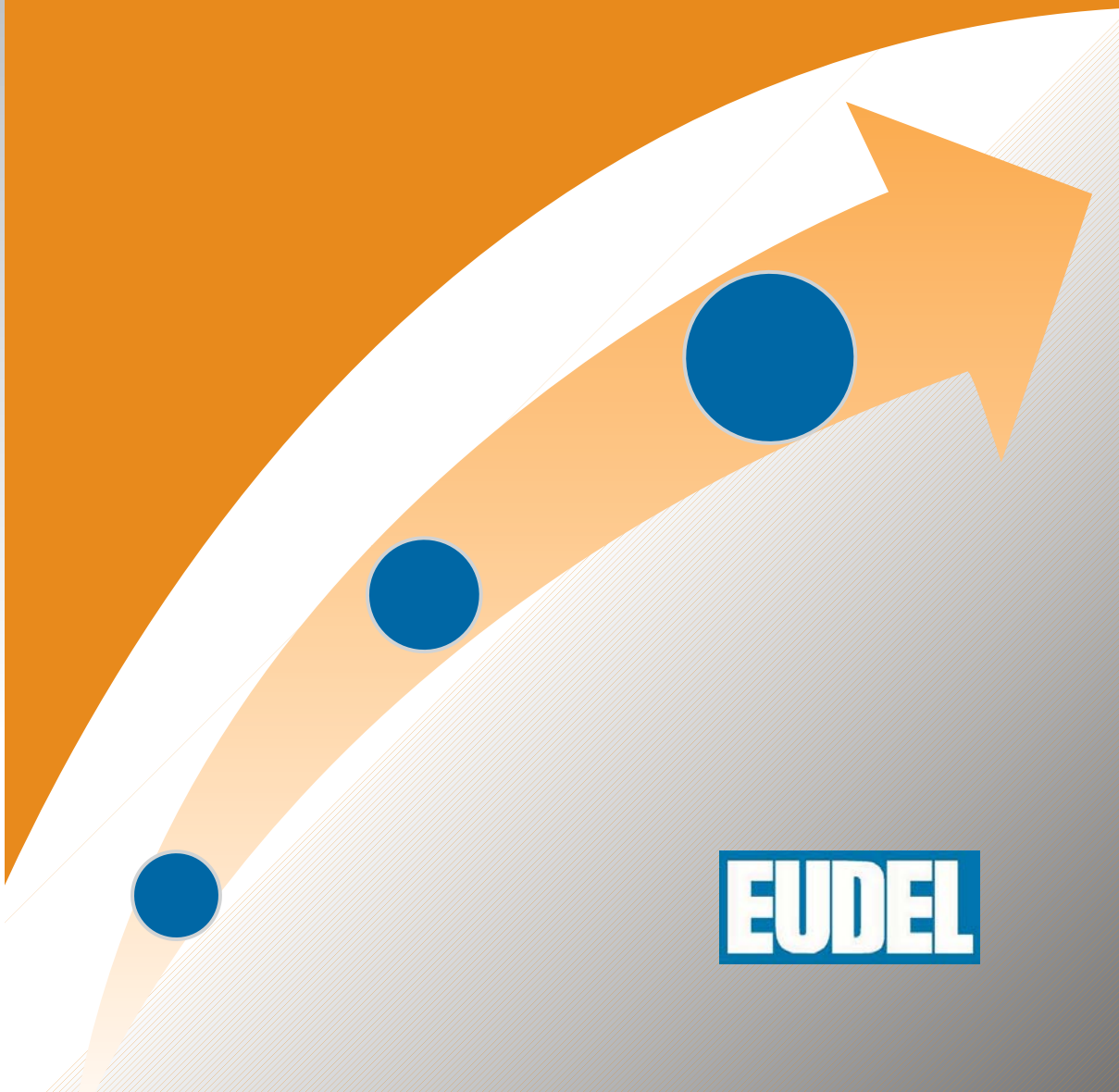


# HOJA DE RUTA HACIA LA TRANSPARENCIA

**Estrategia y herramientas  
para construir un ayuntamiento  
más transparente**



**EUDEL**

*La Hoja de Ruta hacia la Transparencia es una acción desarrollada  
por la Red de Ayuntamientos Vascos por la Transparencia en el  
marco del Programa Agendas de Innovación Local*



*“Hoja de ruta hacia la Transparencia: Estrategia y herramientas para construir un ayuntamiento más transparente”*

Coordinación: **EUDEL** / Contenidos y secretaria técnica: **S&F**

# ÍNDICE

|                |                                                                                                                                                                                                                                        |           |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1.</b>      | <b>Objetivos de la Hoja de Ruta para un ayuntamiento transparente . . .</b>                                                                                                                                                            | <b>4</b>  |
| <b>2.</b>      | <b>Contexto de la Transparencia municipal . . . . .</b>                                                                                                                                                                                | <b>6</b>  |
| <b>3.</b>      | <b>Desarrollo de la Hoja de Ruta para un ayuntamiento transparente . . .</b>                                                                                                                                                           | <b>14</b> |
| <b>ANEXOS:</b> | <b>HERRAMIENTAS PARA CONSTRUIR UN AYUNTAMIENTO<br/>MÁS TRANSPARENTE . . . . .</b>                                                                                                                                                      | <b>32</b> |
| <b>A.1.</b>    | <b>Cuestionario de autorreflexión para los ayuntamientos en materia<br/>de Transparencia. . . . .</b>                                                                                                                                  | <b>33</b> |
| <b>A.2.</b>    | <b>Cuestionario para la identificación de las necesidades y prioridades<br/>ciudadanas en el ámbito de la Transparencia. . . . .</b>                                                                                                   | <b>43</b> |
| <b>A.3.</b>    | <b>Informe de resultados de la encuesta sobre los aspectos más<br/>importantes de la Transparencia desde el punto de vista político<br/>y el grado de dificultad en la implementación desde el punto de<br/>vista técnico. . . . .</b> | <b>47</b> |
| <b>A.4.</b>    | <b>Recomendaciones para la presentación de información económico-<br/>financiera comprensible para la ciudadanía. . . . .</b>                                                                                                          | <b>56</b> |

# 1.

## **Objetivos de la Hoja de Ruta para un ayuntamiento transparente**

La Red de Ayuntamientos Vascos por la Transparencia, en esta primera fase inicial, ha desarrollado dos instrumentos con el objetivo de que sirvan de orientación a los Ayuntamientos acerca de cómo mejorar la Transparencia.

En este documento se presenta la **“Hoja de ruta hacia la Transparencia: Estrategia y herramientas para construir un ayuntamiento más transparente”**, que comprende una definición de la estrategia que debe desarrollarse para lograr un Ayuntamiento más transparente, así como herramientas útiles en la aplicación de dicha estrategia:

- Un modelo de cuestionario para preguntar a la ciudadanía por sus necesidades y prioridades de Transparencia.
- Un modelo para la autoevaluación del ayuntamiento en materia de Transparencia, que sirva de apoyo para realizar una reflexión sobre dónde nos encontramos y a dónde queremos llegar.
- Una indicación de la priorización de la importancia y del grado de facilidad para implementar cada uno de los ámbitos de la Transparencia. Dicha indicación se ha obtenido a partir de la opinión de los ayuntamientos miembros de la Red.
- Una serie de recomendaciones para la presentación de la información económico-financiera, de forma que sea comprensible para la ciudadanía.

Además, se ha elaborado otro documento denominado **“Buenas Prácticas para un ayuntamiento más transparente”**, que tiene por objeto ilustrar a los ayuntamientos con ejemplos concretos del “saber hacer” en materia de Transparencia de entidades locales vascas y estatales.

# 2.

## **Contexto de la Transparencia Municipal**

## 2.1. EL VALOR DE LA TRANSPARENCIA PARA LAS ADMINISTRACIONES LOCALES

Desde EUDEL consideramos que favorecer el Buen Gobierno y llevar a cabo una **gestión transparente** de los recursos públicos es una necesidad prioritaria en el ejercicio de la política local. Creemos que el verdadero objetivo de la política y de la Administración Pública es servir a la ciudadanía, que debe estar en el centro de la gestión.

Con este objetivo en mente, los ayuntamientos vascos llevamos muchos años trabajando para innovar en la gestión municipal, para mejorar nuestra eficiencia y eficacia a través de proyectos como la Agenda de Innovación local.

Ahora, EUDEL quiere incidir en el que necesariamente es uno de los principales ámbitos de la innovación local: la Transparencia.

**La Transparencia**, como uno de los pilares del Buen Gobierno, **representa no solo una demanda de la ciudadanía, sino sobre todo una oportunidad** para los ayuntamientos vascos en términos de confianza, legitimidad y eficiencia, entre otros, y además facilita la comunicación de las políticas municipales.

Considerando todo lo anterior, desde EUDEL hemos incorporado la **TRANSPARENCIA como nueva línea estratégica** en la acción y el trabajo de apoyo a las Entidades Locales vascas, que deben jugar el papel de impulsoras en la accesibilidad y apertura ciudadana de nuestros gobiernos locales.

En 2012 finalizamos el **Diagnóstico** de Innovación que incluía cuestiones sobre Transparencia, y en el que participaron 203 ayuntamientos de Euskadi. Además, establecimos canales de comunicación entre los ayuntamientos, con el objetivo de facilitar ideas y “know-how” para sus propios proyectos.

También impulsamos una **línea de formación específica** en Transparencia. Un ejemplo de ello fue la primera Jornada de “Transparencia en los gobiernos locales”, en la que participaron 50 ayuntamientos de los tres territorios históricos.

Este año 2013, la creación de la **Red de Ayuntamientos Vascos por la Transparencia**, constituida por un grupo piloto de ayuntamientos pioneros en Transparencia, supone el marco para el diseño de una estrategia conjunta basada en intereses y necesidades comunes, que nos permita modernizar nuestros ayuntamientos, ser más innovadores y más transparentes.

Euskadi parte de una situación ventajosa frente al resto del Estado; de hecho, 3 ayuntamientos vascos están posicionados entre los 10 primeros y 5 se encuentran en el ranking entre los 50 primeros, de acuerdo con el “Informe de Transparencia de los Ayuntamientos 2012” elaborado por la organización *Transparencia Internacional*.

Sin embargo, no todos los ayuntamientos vascos alcanzan esta altísima valoración. Incluso entre quienes la alcanzan **hay siempre margen de mejora** para ser más transparentes. De ahí que hayamos decidido promover una Red, precisamente con el ánimo de ayudar a los más pequeños y mostrar a la sociedad el compromiso, el avance realizado y las acciones de mejora continua emprendidas por los ayuntamientos vascos. En definitiva, poniendo en valor el trabajo ya realizado e impulsando el intercambio de conocimiento entre los municipios para seguir avanzando.

**Esta “Hoja de Ruta hacia la Transparencia” es un producto del trabajo colaborativo de esta Red y aspira a servir de orientación** a los ayuntamientos vascos, pero también a otro tipo de instituciones y entidades para avanzar en este reto, uno de los más importantes a los que vamos a enfrentarnos en los próximos años. Pero sobre todo, para aprovechar las oportunidades de profundizar en la democracia y en el servicio a la ciudadanía que nos ofrece la Transparencia.



## 2.2. QUÉ ENTENDEMOS POR TRANSPARENCIA

La Transparencia es un pilar para el buen gobierno. La Transparencia no es en sí misma buen gobierno, sino un punto de partida y un ingrediente fundamental para el buen gobierno.

**La Transparencia, como primer paso:** permite visibilizar la gestión política y técnica para avanzar hacia la apertura de los datos públicos (*Open Data*).

### **el Gobierno Abierto, la meta**

Una nueva forma de gobernar y una nueva forma de entender la relación entre el gobierno y la ciudadanía a la que sirve.

### ■ **¿QUÉ EXIGE LA TRANSPARENCIA?**

— Un **enfoque transversal, sistémico que tiene implicaciones organizativas**. Combina aspectos jurídicos, organizativos y de gestión del cambio.

— Un replanteamiento de todas las cuestiones de fondo dentro del ayuntamiento, **cambios culturales, de procesos y de modelo de organización**.

### ■ **¿POR QUÉ ES NECESARIA?**

Sin Transparencia...

— No se puede dar una verdadera participación ciudadana. Sin Transparencia la participación se convierte en manipulación. Si la ciudadanía no dispone de toda la información necesaria para opinar, su respuesta estará sesgada y no tendrá validez, ya que no conocerá toda la realidad del asunto, sino tan solo la parte sobre la que ha sido informada.

### **Los tres principios del Gobierno Abierto**

■ **TRANSPARENCIA.** Dado que la información pública es propiedad de la ciudadanía, ésta debe poder acceder a ella de forma fácil y gratuita. La información se debe facilitar de tal forma que la ciudadanía pueda evaluar la acción del Gobierno.

■ **PARTICIPACIÓN.** La ciudadanía comprometida debe tener la posibilidad de aportar su conocimiento y su opinión hacia las políticas públicas de su ayuntamiento.

➤ **Experiencia y conocimiento de toda la sociedad al servicio del bien común.**

Es imprescindible sensibilizar a la ciudadanía para que se implique y asuma también su responsabilidad en la vida municipal.

➤ **La corresponsabilidad refuerza la cohesión social en el municipio y la legitimidad democrática de su gobierno local.**

■ **COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA.** La colaboración con otras administraciones, con agentes de la sociedad civil y con la ciudadanía individualizada, permite maximizar la eficiencia y la eficacia de la acción del Gobierno municipal.

## ■ ¿CÓMO ES un ayuntamiento transparente?

Tiene una visión común, impulsada por las y los responsables políticos y compartida por el equipo técnico, sobre el modelo de ayuntamiento que se quiere ser. En este caso, un ayuntamiento **abierto, accesible y ético**:

- Cuenta con una administración de calidad y cercana a la ciudadanía.
- Facilita el acceso de la ciudadanía a la información social, política y económica del municipio.
- Facilita a la ciudadanía información oportuna y confiable, de tal forma que permite evaluar al gobierno municipal y formar opiniones bien sustentadas. El presentar información cruda, alejada de las capacidades de comprensión, supone una vulneración del derecho a disponer de una información transparente.  
*Ejemplo: a menudo se publican datos económicos sin ningún contenido explicativo, lo que hace poco útil la revelación de los mismos.*
- Permite que la ciudadanía pueda realizar un control de la acción de gobierno, promoviendo la rendición de cuentas de la Administración, facilitando información sobre sus actuaciones y sobre sus planes, y haciendo posible la creación de valor económico a partir de los datos públicos ofrecidos libremente por la Administración.

## ■ ¿PARA QUÉ SIRVE que un ayuntamiento sea transparente?

- **Para estimular la mejora de la gestión pública**, la eficacia y su eficiencia. La vigilancia mejora el resultado.
- **Para alcanzar la legitimidad**. Si conocemos cómo se gestiona y podemos evaluar el resultado de la gestión pública, podemos reconocer el valor que nos ofrece la administración pública.
- **Para, una vez legitimado, contar con una ciudadanía implicada** que colabore con la administración pública y sea corresponsable en el gasto, en el cuidado, etc.
- La rendición de cuentas de los ayuntamientos con sus ciudadanos y ciudadanas **contribuye a incrementar la responsabilidad tanto de las y los responsables políticos como del personal** que trabaja para la Administración y, al mismo tiempo, a generar confianza ante la ciudadanía.

**TRANSPARENCIA** es la forma de hacer visible la función pública, ejecutándola de acuerdo con las normas, aceptando y facilitando que la gestión sea observada en forma directa por los grupos de interés. Implica el deber de rendir cuentas de la gestión encomendada.

**La RENDICIÓN DE CUENTAS** es el deber ético de todo servicio público de responder e informar sobre el manejo y los rendimientos de fondos, bienes y/o recursos públicos asignados y los resultados obtenidos, en el cumplimiento del mandato que le ha sido conferido.

## 2.3. LA FUTURA LEY DE TRANSPARENCIA, ACCESO A LA INFORMACIÓN Y BUEN GOBIERNO

Actualmente se encuentra en fase de tramitación el Proyecto de Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno.

La aprobación de esta ley estatal afectará a las Entidades Locales, que deberán tomar una serie de medidas en un corto espacio de tiempo (previsiblemente un año) para cumplir con los dictados de la futura Ley.

El proyecto de ley persigue un **triple objetivo**:

- Incrementar y reforzar la Transparencia en la actividad pública mediante el establecimiento de conductas de publicidad activa para el sector público.
- Reconocer y garantizar el acceso a la información como un derecho de amplio alcance.
- Determinar obligaciones de buen gobierno para responsables públicos y las consecuencias jurídicas, incluso penales, asociadas a su incumplimiento.

El Proyecto de Ley **consta de dos títulos**:

**Título I: TRANSPARENCIA DE LA ACTIVIDAD PÚBLICA**, que se articula en dos ejes:

- a) **Publicidad activa**: supone que cualquier administración pública ponga de motu propio información a disposición de la ciudadanía de una manera clara, estructurada y entendible, estableciéndose los mecanismos para facilitar la accesibilidad, la interoperabilidad, la calidad y la reutilización de la información publicada así como su identificación y localización.

El tipo de información que las administraciones deben facilitar a la ciudadanía será muy diversa: información institucional, organizativa y de planificación, de relevancia jurídica e información económica, presupuestaria y estadística.

- b) **Derecho de acceso a la información pública**: cualquier persona podrá solicitar acceso a los documentos que obren en poder de los ayuntamientos y que hayan sido elaborados o adquiridos en el ejercicio de sus funciones. La Administración sólo podrá denegar el acceso a la misma por alguno de los motivos prefijados por la Ley, contrariamente a lo que sucede actualmente, donde el derecho de acceso

se circunscribe a documentos o registros que obran en archivos administrativos formando parte de un expediente y siempre que correspondan a procedimientos terminados. Además, el Proyecto de Ley establece la creación de unidades de información para gestionar la tramitación de solicitudes.

El procedimiento de acceso se iniciará mediante solicitud al órgano que dispone de la información, indicando la modalidad en la que se prefiere tener acceso a la información solicitada. El plazo máximo para la resolución será de un mes.

## Título II: BUEN GOBIERNO

Las disposiciones contenidas en el apartado dedicado al Buen Gobierno otorgan rango de ley a los principios éticos y de actuación que deberían regir la labor de los miembros del Gobierno y altos cargos de la Administración del Estado, de las Comunidades Autónomas y de las Entidades Locales, y establecen un régimen sancionador.

### 2.4. PÚBLICO DESTINATARIO

El Plan de Transparencia tiene por destinatarios:

- un **público interno** formado por las personas que trabajan en el ayuntamiento, tanto cargos políticos como técnicos, y
- un **público externo** compuesto por la ciudadanía a la que deben rendir cuentas de su gestión.

Tanto el público interno como el externo deben conocer la apuesta de su ayuntamiento por la Transparencia, y deben poder ofrecer su visión acerca de lo que esperan de su ayuntamiento en materia de Transparencia.

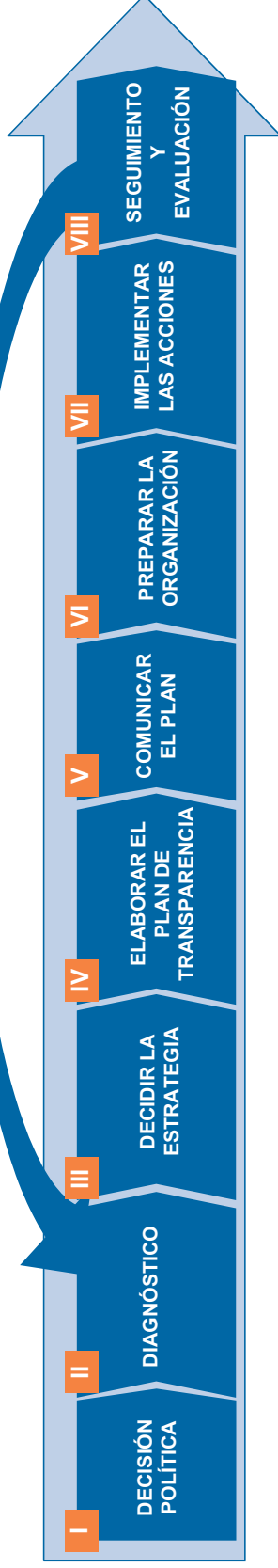
Lo más importante para lograr un ayuntamiento transparente es contar con la **implicación** de todas las personas para lograr este objetivo común. Por un lado, el liderazgo político; por otro, la participación de las personas trabajadores del ayuntamiento; y por último, la implicación de la ciudadanía, que será beneficiaria del valor que aporta la Transparencia.

Para todo ello es necesario un **profundo cambio cultural y de formación de todos los agentes intervinientes.**

# 3.

**Desarrollo de la  
Hoja de Ruta para  
un ayuntamiento  
transparente**

Retroalimentación del sistema



|                                                        |                                                                                |                                                                                          |                                                            |                                                     |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| INTERNO:<br>Autorreflexión:<br>- Política<br>- Técnica | Identificación de la información obligatoria a presentar por los ayuntamientos | EXTERNO:<br>Preguntar a la ciudadanía ¿qué ámbitos de la transparencia son prioritarios? | BUENAS PRÁCTICAS:<br>¿Quiénes son líderes? ¿Cómo lo hacen? | Identificación de ámbitos prioritarios y dificultad |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|

Objetivos  
Alcance  
Fases  
Acciones  
Responsables  
Calendario

Internamente y pedir colaboración

Definir procesos  
Definir responsables  
Equipos de trabajo  
Equipos de seguimiento  
Sistema de evaluación  
Abrir sección en Web

Implementar las acciones de transparencia

Seguimiento  
Evaluación interna  
Evaluación por la ciudadanía

## DESARROLLO DE LA HOJA DE RUTA



### 3.1. DECISIÓN POLÍTICA

#### Para ser más transparentes es indispensable el IMPULSO POLÍTICO

El primer paso del camino hacia la Transparencia en un ayuntamiento parte de una **decisión política**, de una clara voluntad de emprender este camino.

El cambio que supone la transparencia es profundo, porque supone pasar de trabajar “desde y hacia dentro”, donde solo se produce una rendición de cuentas interna, para **trabajar “hacia fuera”**, donde la ciudadanía puede conocer cómo se toman las decisiones que les afectan, cómo se manejan los fondos públicos o bajo qué criterios actúa el ayuntamiento.

Por tanto, este cambio cultural conlleva necesariamente un mayor **liderazgo e implicación** de políticas y políticos, ya que son quienes deben promover el cambio en su ayuntamiento, y los primeros en involucrarse en las medidas que se tomen para ser eficaces.

#### Se deben cumplir una serie de COMPROMISOS:

- **Compromiso de liderazgo.** Quien lidera la transparencia debe facilitar el avance por los cauces adecuados para conseguir que todas las personas que tienen responsabilidades las lleven a término. Debe impulsar la transparencia, explicitar las reglas del juego y los límites, generar confianza y cubrir las necesidades de interlocución política que el proceso requiera.
- **Compromiso de corresponsabilidad** por parte de los diferentes agentes que intervienen: los cargos electos y el personal técnico deben hacerse corresponsables en el avance hacia un ayuntamiento más transparente, cada uno desde su papel.
- **Compromiso político** con la transparencia como valor para el Buen Gobierno. Puede ser oportuno que el ayuntamiento establezca un Código Ético del Buen Gobierno (interno) o un Pacto por la Transparencia y el Buen Gobierno (externo).





## 3.2. ¿QUÉ OBJETIVOS DE TRANSPARENCIA SON EXIGIBLES A LAS ADMINISTRACIONES Y LAS SOCIEDADES PÚBLICAS?

### Analizar la SITUACIÓN DE PARTIDA

- Una vez tomada la decisión política es necesario que el ayuntamiento analice a nivel interno en qué punto de partida se encuentra en relación con la Transparencia y hasta dónde quiere y puede llegar. Debería realizar una **reflexión** y una **autoevaluación** para determinar dónde está en materia de Transparencia: qué hemos hecho, qué tenemos y qué áreas de mejora deberíamos abordar.
- **Cada ayuntamiento parte de una situación de Transparencia muy diferente**, que habitualmente suele presentar una cierta correlación con su dimensión. Un ayuntamiento avanzado en Transparencia puede estar enfocado en cómo abrir los datos públicos mientras que la preocupación de otro más pequeño puede estar en la publicación de la información sobre el nombre de la persona responsable de cada una de las áreas municipales.
- **En la reflexión** sobre la situación de partida del ayuntamiento y el margen de actuación sobre el que trabajar **deben participar tanto el gobierno como el equipo técnico municipal**.

#### Informe de resultados del “*Diagnóstico sobre la Innovación de los Municipios Vascos*” (EUDEL, diciembre 2012)

##### Mayor puntuación:

- Accesibilidad de la información relativa al equipo de gobierno municipal.
- Contratación y compras.

##### Menor puntuación:

- Uso de indicadores de gestión.

Atendiendo al tamaño, los municipios que muestran una puntuación más alta en el conjunto del criterio son aquellos con mayor población.



## 1. ¿Dónde estamos? ¿A dónde queremos llegar?

### Modelo de reflexión

- En el **Anexo 1** de este documento se presenta el Cuestionario para la reflexión y la autoevaluación de un ayuntamiento en materia de Transparencia.
- Se recomienda que este documento se cumpla por un **equipo de trabajo** compuesto por el Alcalde o Alcaldesa y su equipo político-técnico más cercano.
- Este cuestionario analiza a través de distintas preguntas **11 ámbitos**.

**TRANSPARENCIA** en relación a:

1. Los cargos electos y cargos de confianza
2. El personal y la organización municipal
3. Las relaciones con la ciudadanía
4. La planificación municipal
5. La información económico-financiera
6. La eficiencia y eficacia de la gestión
7. La contratación
8. El urbanismo y obras públicas
9. *Open Data*
10. La normativa y acuerdos municipales
11. El compromiso, difusión y comunicación de la Transparencia

- Indicar que el hecho de que un ayuntamiento obtenga una puntuación u otra como resultado de los contenidos que pone a disposición de su población refleja el grado de exposición de la información municipal ante la ciudadanía, pero no juzga el grado de ética de ese gobierno local ni la calidad de la información que proporciona.
- La medición de la Transparencia de un ayuntamiento no es suficiente para asegurar un buen gobierno. Es necesario que exista una ética pública (por ejemplo, mediante la existencia de un Código Ético de Buen Gobierno) y una vocación real de servicio público orientado a la ciudadanía (por ejemplo, mediante la existencia de canales de comunicación abiertos, Oficina de Atención Ciudadana, información puntual no dispersa, pertinente y clara, existencia de un mapa web, etc).



## 2. ¿Qué objetivos de Transparencia son exigibles a las administraciones y las sociedades públicas?

- Antes de nada, el ayuntamiento debe conocer sobre qué cuestiones existe la obligación legal de ser transparente.
- Conforme al **Proyecto de Ley de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno** (Artículos 5-7), el ayuntamiento, los organismos autónomos locales, las entidades públicas empresariales locales, las sociedades públicas mercantiles y las fundaciones tendrán obligación de facilitar información institucional, organizativa (Art. 5) e información económica, presupuestaria y estadística (Art. 7). Además, el ayuntamiento, los organismos autónomos locales y las entidades públicas empresariales locales deberán publicar, en el ámbito de sus competencias, información de relevancia jurídica, y de planificación y evaluación (Art. 6).

| Artículo 5:<br>Información institucional, organizativa y de planificación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Artículo 6:<br>Información de relevancia jurídica                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Artículo 7:<br>Información económica, presupuestaria y estadística                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funciones que desarrollan.</li> <li>• Normativa de aplicación.</li> <li>• Estructura organizativa.</li> <li>• Planes y programas anuales y plurianuales en los que se fijen objetivos concretos y actividades, medios y tiempo previsto para su consecución.</li> <li>• Evaluación y publicación periódica del grado de cumplimiento y resultados junto con indicadores de medida y valoración.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directrices, instrucciones, acuerdos, circulares.</li> <li>• Memorias e informes que conformen los expedientes de elaboración de los textos normativos.</li> <li>• Documentos que, conforme a la legislación sectorial vigente, deban ser sometidos a un período de información pública durante su tramitación.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratos formalizados.</li> <li>• Relación de convenios suscritos.</li> <li>• Subvenciones y ayudas públicas.</li> <li>• Presupuestos y cuentas anuales.</li> <li>• Retribuciones de los altos cargos.</li> <li>• Resoluciones relativas a compatibilidad de los cargos.</li> <li>• Declaraciones anuales de bienes y actividades.</li> <li>• Información estadística suficiente para valorar el grado de cumplimiento y calidad de los servicios públicos.</li> </ul> |



### 3. ¿Qué cuestiones sobre Transparencia son prioritarias para la CIUDADANÍA?

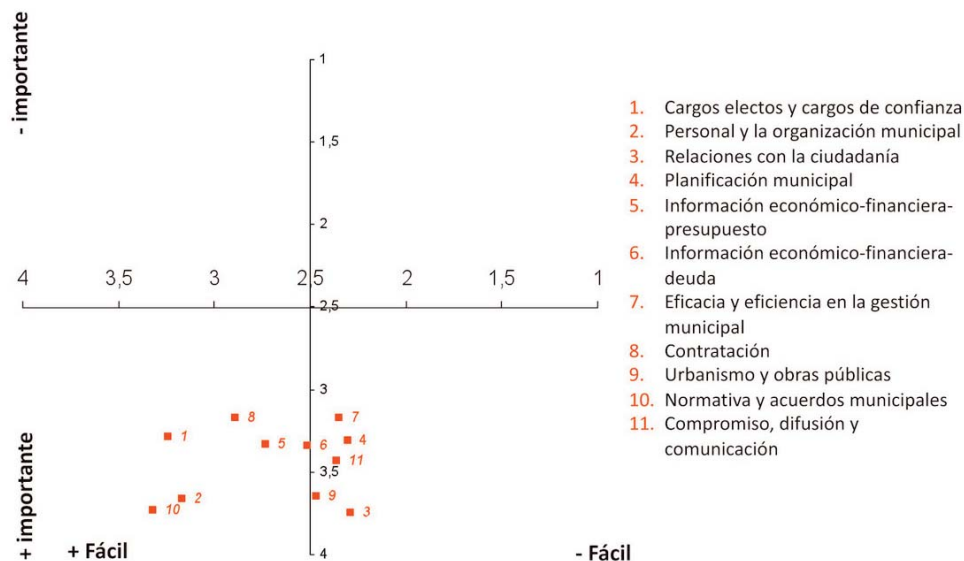
- El ayuntamiento debería **preguntar a nivel externo**, debería preocuparse por conocer las **necesidades de Transparencia de la ciudadanía**.
- Esta información puede obtenerse de diversas formas, desde reuniones con representantes ciudadanos hasta mediante la realización de una encuesta a la población. En el Anexo 2 se adjunta un modelo de encuesta ciudadana.
- La respuesta que obtenga debería servir al ayuntamiento para orientar el contenido y la forma de la información que ofrece a ciudadanía.

### 4. ¿Cómo implementar la Transparencia? ¿Por dónde empezar, en qué fases..?

- En el **Anexo 3** se presenta una indicación de la priorización de la importancia y del grado de facilidad para implementar cada uno de los ámbitos de la Transparencia.
- El gráfico de la siguiente página es una matriz-resumen de los once ámbitos propuestos, que muestra el orden en qué se deberían abordar los diferentes aspectos de la Transparencia. Para cada ámbito se han combinado los criterios importancia/facilidad. El hecho de que se encuentren situados en la parte inferior del gráfico indica que todos ellos son importantes. La representación gráfica de cada uno de los 11 ámbitos y sus respectivos subámbitos se detalla en el Anexo 3.



### Relación entre la Importancia política y facilidad técnica para implantar cada uno de los once ámbitos de transparencia indicados



## 5. ¿Cómo abordan la Transparencia OTROS AYUNTAMIENTOS?

Al ayuntamiento que desee avanzar en Transparencia le puede servir de apoyo conocer ejemplos, experiencias o buenas prácticas desarrolladas por otros ayuntamientos. Para facilitar esta tarea, siguiendo los once ámbitos de Transparencia comentados, se ha elaborado el documento denominado **“70 Buenas prácticas para lograr un ayuntamiento transparente”**.



### 3.3. DECIDIR LA ESTRATEGIA

#### 1. ¿Por qué apostamos por la Transparencia?

- Es importante que el gobierno municipal que lidera la política de Transparencia en el ayuntamiento **tenga clara la razón que genera dicha apuesta**, porque será el cimiento sobre el que se apoyarán los demás elementos claves del proceso.

#### 2. Integrar el Plan de Transparencia en el Plan de Legislatura o en el Plan Estratégico

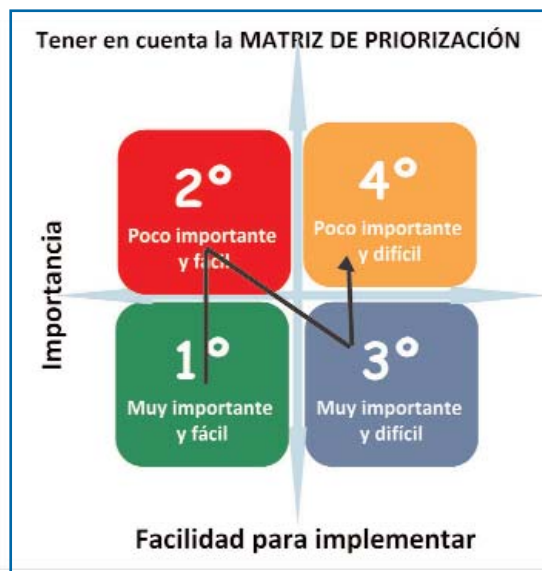
- La Transparencia debe constituirse en un área de gestión, por lo que debe incorporarse al Plan de Legislatura, Plan Estratégico y/o a cualquier otro instrumento de planificación del que disponga el ayuntamiento.

#### 3. ¿Hasta dónde queremos/podemos llegar? Establecer el ALCANCE

- El alcance dependerá del punto de partida, de los recursos de que disponga el ayuntamiento, etc.

- La Transparencia debe ser abordada por fases.

- Primero, analizar el grado de importancia de los distintos ámbitos desde el punto de vista político y el nivel de facilidad para implementarlos desde el punto de vista técnico.
- Se deberá empezar por lo que es a la vez más sencillo y más importante de realizar e ir avanzando progresivamente al resto de ámbitos.





## 4. Establecer las reglas de juego

- **Consenso.** La estrategia debería decidirse de forma consensuada: desde la parte política, con el apoyo del personal técnico municipal y de los agentes sociales.
- **Las reglas:**
  - Claras y entendibles por todas las personas que van a participar.
  - Explicitar las que no son modificables y las que sí son modificables, así como el procedimiento para modificarlas.
  - Explicitar los límites técnicos, competenciales, económicos, jurídicos (LOPD, etc.) y/o políticos del proceso de implementación de la Transparencia.
  - Explicar cómo se va a llevar a cabo (metodología) y cómo se va a evaluar.

## 5. Promover la difusión proactiva de la información

- La difusión de la información por parte del ayuntamiento no debe ser reactiva sino proactiva: por iniciativa propia, el ayuntamiento muestra toda la información a su ciudadanía.



## 6. Conocer la situación de partida para adecuar la estrategia

- En función del punto de partida de cada ayuntamiento, la estrategia puede ser de implantación, de avance o de excelencia.

### IMPLANTACIÓN

Unos ayuntamientos comenzarán a poner las bases para ser más transparentes, haciendo pública la información por primera vez.

### AVANCE

Otros, con un cierto grado de avance, tendrán por objetivo mejorar en forma y fondo la información que ya ofrecen, de manera que sea más fácil de encontrar y de entender por la ciudadanía.

### EXCELENCIA

Quienes han pasado por las dos etapas anteriores estarán en disposición de abrir los datos públicos (*Open Data*) para la generación de riqueza local, y de mostrar a la ciudadanía datos sobre la eficiencia y eficacia de su gestión.

## 7. Establecer las personas participantes

- Es necesario identificar a las personas que impulsen la Transparencia. Estas personas deben contar con capacidad para liderar, convencer y recoger aportaciones.
- Además, se deberán identificar a las personas RESPONSABLES que queremos que participen en el proceso, formar un equipo de trabajo y establecer con claridad su papel en el mismo.





## 3.4. ELABORAR EL PLAN DE TRANSPARENCIA

### 1. ¿Qué queremos conseguir? Establecer los OBJETIVOS

- Los objetivos tienen la función de priorizar qué hay que hacer y de marcar un horizonte común, y hay que adecuarlos a los métodos a utilizar para alcanzar dichos objetivos.
- Se deben enumerar de manera clara y concisa, diferenciando los **objetivos generales** (a dónde queremos llegar) de los **objetivos operativos** del ámbito de la Transparencia concreto al que nos referimos (deben ser concretos y medibles, y fácilmente entendibles).

### 2. Establecer las acciones a desarrollar

- Acciones concretas para cada uno de los ámbitos de Transparencia.
- Para cada acción, definir el objetivo al que sirve, las personas responsables de implementarla, los recursos necesarios, el presupuesto, su calendario de implementación, sus indicadores de seguimiento...

### 3. Establecer un calendario general para visualizar el Plan y las acciones que comprende



## 3.5. COMUNICAR EL PLAN

### Comunicar internamente

- El Plan de Transparencia debería ser comunicado a nivel interno.
- Sería necesario celebrar una reunión en la que el Alcalde o Alcaldesa exprese los motivos que le han llevado a impulsar la Transparencia y al mismo tiempo comunicar a toda la organización lo que se espera de ella (pedir su colaboración).
- Se debería realizar una contextualización política y metodológica: presentar el Plan de Transparencia, su fundamentación y objetivos y las reglas del juego.
- Además, se debería comunicar por e-mail a todo el personal municipal.

### Comunicar a la ciudadanía

- A nivel externo, se debe publicar el Plan en la Web municipal y enviar una nota a los medios para que toda la ciudadanía esté debidamente informada.
- Habrá diferentes momentos de información y comunicación a la sociedad sobre el avance municipal en materia de Transparencia: durante y a la finalización del Plan.
- La información sobre el Plan debe ser clara, veraz y entendible por la población en general. Se recomienda contextualizar qué se entiende por Transparencia y argumentar las razones para promoverla en el ayuntamiento.



## 3.6. PREPARAR LA ORGANIZACIÓN

### Enfoque transversal

- El Plan de Transparencia debería ser comunicado a nivel interno.
- Nadie en el ayuntamiento será ajeno a la Transparencia. Esto exige un enfoque sistémico, transversal, que combina aspectos jurídicos, organizativos y de gestión del cambio. Afecta a todas las personas y a sus formas de hacer.
- Para poder conseguir este cambio son **claves la comunicación y la formación**, con el objetivo de conseguir el necesario compromiso técnico y la sensibilización y el alineamiento de toda la organización hacia un mismo objetivo compartido.
- Por todo ello es necesario **gestionar el cambio** de forma adecuada. Aparecerán resistencias tanto por parte del equipo de gobierno como del personal municipal.

### Definir procesos

- Cuando el gobierno municipal decide de forma clara impulsar la Transparencia, la estructura de los procesos internos de organización se ve afectada, porque la Transparencia es transversal a la organización.
- Se necesitan revisar, definir y desarrollar los procedimientos que permitan el acceso a la información pública. Es una buena oportunidad para simplificar procedimientos.
- No olvidar la relación directa que existe entre Transparencia y modernización electrónica. Para que la Transparencia funcione es necesario adecuar los sistemas de información.



## Prepararse para la rendición de cuentas

- El ayuntamiento debe estar abierto a los controles neutrales externos (las auditorías de las cuentas públicas, por ejemplo).
- También debe estar abierto a la supervisión de la ciudadanía, como, por ejemplo, a la evaluación de la gestión, de su eficiencia y de su nivel o calidad de Transparencia.
- También debemos considerar la conveniencia de establecer controles internos que sirvan para mejorar los procesos.

## Definir equipos de trabajo

- Debe asignarse un liderazgo político claro en el ayuntamiento que asuma el cambio hacia un Gobierno Transparente y Abierto.
- Se debe responsabilizar a un equipo de personas para la implementación a nivel técnico en cada una de las áreas.
- Es necesario identificar a una persona que se encargue de coordinar el impulso a la Transparencia y se asegure de que la información se ofrece en forma y plazo. Suele ser un puesto vinculado al área de comunicación, modernización de la administración, innovación, o participación y atención a la ciudadanía.
- Abrir una sección específica en la Web.
- Todo ello requiere de un buen trabajo de sensibilización y formación al personal municipal en esta nueva forma de trabajar abierta y transparente, e incidir en la importancia de trabajar de esta manera, resaltando sus ventajas.

## El sitio Web municipal

- Debería ser el soporte principal de la información pública activa municipal y debería contar con una sección específica sobre Transparencia.
- El diseño conceptual debería basarse en indicadores relativos a los ámbitos de Transparencia. Pero, además, la Transparencia debería tener presencia en los diferentes apartados del sitio Web municipal: sección de información sobre la organización del ayuntamiento, perfil del contratante, obras y urbanismo, etc.
- Es necesario trabajar en colaboración con el área de comunicación para diseñar la mejor forma de integrar los contenidos de forma ordenada, clara y bien presentada.



### 3.7. IMPLEMENTAR LAS ACCIONES

Implementación de las acciones correspondientes, poniendo los medios para realizar un buen proceso de seguimiento, evaluación y comunicación de las mismas.

- Primero, hay que publicar la información que establezca la normativa vigente.
- A continuación, cada ayuntamiento debe priorizar por dónde quiere empezar.
- Si se necesita apoyo para establecer las fases de adaptación a la Transparencia, puede basarse en las recomendaciones sobre priorización que se han desarrollado con la ayuda de personal técnico y político de los ayuntamientos de la Red.
- Deben establecerse procedimientos para que la información se suministre en forma y plazo. La persona responsable de coordinar el impulso de la Transparencia en el ayuntamiento se ocupará de informar si no se respetan los procedimientos, plazos, etc.



## 3.8. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

### El seguimiento y la evaluación del Plan de Transparencia

- El seguimiento y evaluación suponen una oportunidad permanente de mejora para el ayuntamiento. Son una fuente de conocimiento y aprendizaje.
- La evaluación continua implica mantener constantemente abiertos canales de recogida de información y análisis de la satisfacción que permitan reorientar el Plan según los resultados que se vayan obteniendo.
- La responsabilidad de promover un seguimiento y evaluación del proceso es del grupo de personas que impulsan la Transparencia. En función de la complejidad o tamaño del ayuntamiento puede ser interesante la constitución de una Comisión de Seguimiento.
- El seguimiento del Plan de Transparencia se realizará de manera continuada a través de los indicadores definidos para cada una de las medidas contenidas en el mismo mediante la recogida de información periódica.
- De esta manera se podrá supervisar y evaluar el grado de cumplimiento de las medidas y acciones definidas en el Plan, y se podrán adoptar las medidas correctoras necesarias en cada momento.

Los **instrumentos** para realizar el seguimiento serán:

- **El Cuadro de Mando del Plan:** servirá para plasmar la realización del seguimiento continuado y tomar las decisiones necesarias.

Se celebrarán reuniones periódicas de seguimiento donde se evaluarán los resultados obtenidos y se discutirá y decidirá sobre las actuaciones necesarias a potenciar o a incluir para dar respuesta a las áreas de mejora identificadas. Se recomienda reunirse mensual o trimestralmente.

- **Evaluación anual del Plan,** de manera que sirva para concretar el Plan de Actuación del año siguiente. A la finalización del Plan, se realizará una evaluación global del mismo.



## Para realizar un evaluación del Plan hay que tener en cuenta:

- Los **resultados** cuantitativos obtenidos en relación a los objetivos definidos.
- Los **indicadores** cuantitativos sobre el proceso en sí mismo: número de acciones desarrolladas, número de documentos informativos, número de documentos comunicativos, número y valoración de comentarios ciudadanos sobre la Transparencia municipal, etc.
- Pero, además, hay que cuidar otras cuestiones más **intangibles**: percepciones, mejoras internas derivadas de la práctica de la Transparencia en el ayuntamiento, mejora de la confianza ciudadana en el ayuntamiento...y para ello es necesario disponer de cuestionarios, entrevistas, etc., que aporten una valoración cualitativa.

# Anexos

**Herramientas  
para construir  
un ayuntamiento  
transparente**



# A.1

---

## **Cuestionario de autorreflexión para los ayuntamientos en materia de Transparencia**

# CUESTIONARIO

## PARA LA REFLEXIÓN Y AUTOEVALUACIÓN EN TRANSPARENCIA EN AYUNTAMIENTOS

|               |  |
|---------------|--|
| Ayuntamiento: |  |
| Fecha:        |  |

El siguiente cuestionario constituye la primera etapa en el avance en Transparencia en un ayuntamiento.

Su objetivo es reflexionar y determinar:

- Dónde estamos en materia de Transparencia: qué hemos hecho, qué tenemos.
- Qué áreas de mejora deberíamos abordar.

Los **capítulos** del cuestionario son:

1. Transparencia con relación a los cargos electos y cargos de confianza.
2. Transparencia con relación al personal y la organización municipal.
3. Transparencia en las relaciones con la ciudadanía.
4. Transparencia en la planificación municipal.
5. Transparencia en la información económico-financiera.
6. Transparencia en la eficiencia y eficacia de la gestión municipal.
7. Transparencia en la contratación.
8. Transparencia en materia de urbanismo y obras públicas.
9. *Open Data*.
10. Transparencia en la publicación de normativa y acuerdos municipales.
11. Compromiso, difusión y comunicación de la Transparencia.

Se recomienda que este documento se cumplimente por un equipo de trabajo compuesto por el Alcalde o Alcaldesa y su equipo político-técnico más cercano.

| <b>1. Transparencia con relación a los cargos electos y cargos de confianza</b>                                                                                                                                                   | <b>Sí</b> | <b>No</b> | <b>¿Qué nos falta?</b> | <b>Medidas a implementar</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|------------------------|------------------------------|
| 1.1. ¿Publica el ayuntamiento la información sobre los cargos electos y personal de confianza de forma que se pueda obtener una única “foto” de quién es quién, incluido currículo, y qué función realiza en el ámbito municipal? |           |           |                        |                              |
| 1.2. ¿Publica el ayuntamiento el número de cargos de confianza y dónde están situados?                                                                                                                                            |           |           |                        |                              |
| 1.3. ¿Publica el ayuntamiento qué porcentaje de la plantilla representa el número de cargos de confianza?                                                                                                                         |           |           |                        |                              |
| 1.4. ¿Publica el ayuntamiento la forma de contactar con los cargos electos?                                                                                                                                                       |           |           |                        |                              |
| 1.5. ¿Publica el ayuntamiento las retribuciones básicas de cargos y de personal de confianza?                                                                                                                                     |           |           |                        |                              |
| 1.6. ¿Publica el ayuntamiento las dietas por asistencia a Plenos, Juntas, Comisiones... de cargos y de personal de confianza?                                                                                                     |           |           |                        |                              |
|                                                                                                                                                                                                                                   |           |           |                        |                              |
| <b>2. Transparencia con relación al personal y la organización municipal</b>                                                                                                                                                      | <b>Sí</b> | <b>No</b> | <b>¿Qué nos falta?</b> | <b>Medidas a implementar</b> |
| 2.1. ¿Publica el ayuntamiento la información sobre el personal municipal de forma que se pueda obtener una “foto” general de cómo está organizado?                                                                                |           |           |                        |                              |
| 2.2. ¿Publica el ayuntamiento el número de personas que trabajan en cada área?                                                                                                                                                    |           |           |                        |                              |
| 2.3. ¿Publica el ayuntamiento las funciones de las personas que trabajan en cada área?                                                                                                                                            |           |           |                        |                              |
| 2.4. ¿Publica el ayuntamiento un organigrama completo con indicación de personas responsables?                                                                                                                                    |           |           |                        |                              |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Sí        | No        | ¿Qué nos falta?        | Medidas a implementar        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|------------------------|------------------------------|
| 2.5. ¿Publica el ayuntamiento quiénes son las personas responsables de cada área?                                                                                                                                                                                                                                |           |           |                        |                              |
| 2.6. ¿Publica el ayuntamiento la forma de contactar con las personas responsables de cada área?                                                                                                                                                                                                                  |           |           |                        |                              |
| 2.7. ¿Publica el ayuntamiento la información anterior de forma ordenada (no dispersa) de forma que permita un análisis y evaluación de la forma en que está organizado el ayuntamiento y las personas dedicadas a su funcionamiento?                                                                             |           |           |                        |                              |
| 2.8. Cuando es necesario contratar personal, ¿publica el ayuntamiento el proceso de contratación, justificando la pertinencia de la misma?                                                                                                                                                                       |           |           |                        |                              |
| 2.9. Cuando es necesario contratar personal, ¿realiza una selección limpia y transparente, en base a los méritos y conocimientos para el puesto?                                                                                                                                                                 |           |           |                        |                              |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |           |                        |                              |
| <b>3. Transparencia en las relaciones con la ciudadanía</b>                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Sí</b> | <b>No</b> | <b>¿Qué nos falta?</b> | <b>Medidas a implementar</b> |
| 3.1. ¿Conoce el ayuntamiento realmente las necesidades de Transparencia de la ciudadanía? ¿Se ha preocupado el ayuntamiento por conocer lo que sus vecinos y vecinas esperan de su ayuntamiento en materia de Transparencia, por conocer qué cuestiones en materia de Transparencia les parecen más importantes? |           |           |                        |                              |
| 3.2. ¿Existe por parte del ayuntamiento un procedimiento para responder a las solicitudes de información de la ciudadanía?                                                                                                                                                                                       |           |           |                        |                              |
| 3.3. ¿Existe por parte del ayuntamiento un compromiso en cuanto a los plazos para responder a las solicitudes de información de la ciudadanía?                                                                                                                                                                   |           |           |                        |                              |

|                                                                                                              | Sí        | No        | ¿Qué nos falta?        | Medidas a implementar        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|------------------------|------------------------------|
| 3.4. ¿Se facilita a la ciudadanía la posibilidad de evaluar la calidad de los distintos servicios recibidos? |           |           |                        |                              |
| 3.5. ¿Se facilita a la ciudadanía la posibilidad de realizar sugerencias de mejora?                          |           |           |                        |                              |
|                                                                                                              |           |           |                        |                              |
| <b>4. Transparencia en la planificación municipal</b>                                                        | <b>Sí</b> | <b>No</b> | <b>¿Qué nos falta?</b> | <b>Medidas a implementar</b> |
| <b>4.1. Plan de Legislatura</b>                                                                              |           |           |                        |                              |
| 4.1.1. ¿Cuenta el ayuntamiento con un Plan de Legislatura?                                                   |           |           |                        |                              |
| 4.1.2. ¿Publica el ayuntamiento su Plan de Legislatura?                                                      |           |           |                        |                              |
| 4.1.3. Además de publicar su Plan de Legislatura ¿explica el porqué de sus líneas de actuación?              |           |           |                        |                              |
| 4.1.4. ¿Existen indicadores para evaluar la ejecución del Plan?                                              |           |           |                        |                              |
| <b>4.2. Otros Planes</b>                                                                                     | <b>Sí</b> | <b>No</b> | <b>¿Qué nos falta?</b> | <b>Medidas a implementar</b> |
| 4.2.1.. ¿Cuenta el ayuntamiento con otros planes y programas anuales y plurianuales?                         |           |           |                        |                              |
| 4.2.2. ¿Publica el ayuntamiento dichos planes?                                                               |           |           |                        |                              |
| 4.2.3. Además de publicarlos, ¿explica el porqué de sus líneas de actuación?                                 |           |           |                        |                              |
| 4.2.4. ¿Existen indicadores para evaluar la ejecución de los distintos planes?                               |           |           |                        |                              |

| 5. Transparencia en la información económico-financiera                                                                                                                      | Sí | No | ¿Qué nos falta? | Medidas a implementar |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|-----------------|-----------------------|
| <b>5.1. Presupuesto</b>                                                                                                                                                      |    |    |                 |                       |
| 5.1.1. ¿Publica el ayuntamiento el presupuesto municipal completo?                                                                                                           |    |    |                 |                       |
| 5.1.2. ¿Realiza el ayuntamiento un esfuerzo para hacer comprensible la información facilitada? ¿Publica un presupuesto desglosado, con cuadros resumen, gráficos?            |    |    |                 |                       |
| 5.1.3. ¿Publica con el presupuesto un glosario o explicación de los términos que en él aparecen en un lenguaje sencillo?                                                     |    |    |                 |                       |
| 5.1.4. ¿Publica indicadores, explicando en un lenguaje sencillo lo que significan?                                                                                           |    |    |                 |                       |
| 5.1.5. ¿Separa en el presupuesto los servicios obligatorios de los no obligatorios?                                                                                          |    |    |                 |                       |
| 5.1.6. ¿Facilita el ayuntamiento la posibilidad de comprobar la evolución anual de los presupuestos de los últimos ejercicios y sus porqués?                                 |    |    |                 |                       |
| 5.1.7. ¿Publica el ayuntamiento la procedencia de los ingresos?                                                                                                              |    |    |                 |                       |
| 5.1.8. ¿Publica el ayuntamiento la desviación de los ingresos respecto al presupuesto municipal y el porqué de la desviación?                                                |    |    |                 |                       |
| 5.1.9. ¿Publica el ayuntamiento la distribución de los gastos municipales por partidas?                                                                                      |    |    |                 |                       |
| 5.1.10. ¿Publica el ayuntamiento la desviación de los gastos respecto al presupuesto municipal y el porqué de la desviación?                                                 |    |    |                 |                       |
| 5.1.11. ¿Publica el ayuntamiento los datos de gasto por habitante que suponen los diferentes servicios (por ejemplo, coste por persona del servicio de atención a..., etc.)? |    |    |                 |                       |
| 5.1.12. ¿Informa el ayuntamiento sobre las ayudas y subvenciones concedidas?                                                                                                 |    |    |                 |                       |

| <b>5.2. Deuda</b>                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Sí</b> | <b>No</b> | <b>¿Qué nos falta?</b> | <b>Medidas a implementar</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|------------------------|------------------------------|
| 5.2.1. ¿Publica el ayuntamiento la deuda municipal?                                                                                                                                                                                                                    |           |           |                        |                              |
| 5.2.2. ¿Ofrece el ayuntamiento datos claramente interpretables por la ciudadanía que muestren la deuda municipal real y su evolución?                                                                                                                                  |           |           |                        |                              |
| 5.2.3. ¿Ofrece el ayuntamiento indicadores claramente interpretables por la ciudadanía, utilizando para ello gráficos, cuadros resumen, etc. para una adecuada interpretación de la información que se ofrece sobre la deuda?                                          |           |           |                        |                              |
| 5.2.4. ¿Ofrece el ayuntamiento un glosario de términos para una adecuada interpretación de la información que se ofrece sobre la deuda?                                                                                                                                |           |           |                        |                              |
| <b>5.3. Esfuerzo por comunicar la información económica</b>                                                                                                                                                                                                            | <b>Sí</b> | <b>No</b> | <b>¿Qué nos falta?</b> | <b>Medidas a implementar</b> |
| 5.3.1. ¿Realiza el ayuntamiento un esfuerzo por hacer comprensible la información facilitada agrupando la información de forma que no sea necesario saltar de una sección a otra para encontrar la información relativa a un tema?                                     |           |           |                        |                              |
| 5.3.2. ¿Realiza el ayuntamiento un esfuerzo por hacer comprensible la información en cuanto a la forma, elaborando documentos con uso del color, con secciones diferenciadas, con gráficos, con tipografías actuales, textos con formatos distintos al modelo Boletín? |           |           |                        |                              |
| 5.3.3. ¿Realiza el ayuntamiento un esfuerzo por “acercar” los principales datos a la ciudadanía, en especial, a la que no accede a Internet, por ejemplo, buzoneando el presupuesto/cuentas anuales o con presentaciones públicas presenciales?                        |           |           |                        |                              |

| <b>6. Transparencia en la eficiencia y eficacia en la gestión</b>                                                                                                                           | <b>Sí</b> | <b>No</b> | <b>¿Qué nos falta?</b> | <b>Medidas a implementar</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|------------------------|------------------------------|
| 6.1. ¿Publica el ayuntamiento con indicadores comprensibles para la ciudadanía en qué situación se encuentra la ejecución del Plan de Legislatura?                                          |           |           |                        |                              |
| 6.2. ¿Publica el ayuntamiento la explicación sobre el Plan de Legislatura o los motivos de los retrasos, o modificaciones respecto a lo planificado y soluciones o alternativas propuestas? |           |           |                        |                              |
| 6.3. ¿Publica el ayuntamiento con indicadores comprensibles para la ciudadanía en qué situación se encuentra la ejecución de los otros Planes?                                              |           |           |                        |                              |
| 6.4. ¿Publica el ayuntamiento sobre los otros Planes la explicación o los motivos de los retrasos, o modificaciones respecto a lo planificado y las soluciones o alternativas propuestas?   |           |           |                        |                              |
|                                                                                                                                                                                             |           |           |                        |                              |
| <b>7. Transparencia en la contratación</b>                                                                                                                                                  | <b>Sí</b> | <b>No</b> | <b>¿Qué nos falta?</b> | <b>Medidas a implementar</b> |
| 7.1. ¿Puede cualquier ciudadano/a conocer fácilmente a quién ha contratado el ayuntamiento, para qué le ha contratado, por qué importe, etc.?                                               |           |           |                        |                              |
| 7.2. ¿Ofrece el ayuntamiento documentación completa de todo el proceso de contratación?                                                                                                     |           |           |                        |                              |
| 7.3. ¿Ofrece el ayuntamiento a las empresas no adjudicatarias la posibilidad de conocer el porqué de su no adjudicación de forma suficiente?                                                |           |           |                        |                              |
| 7.4. ¿Ofrece el ayuntamiento la posibilidad de suscribirse a avisos de licitaciones?                                                                                                        |           |           |                        |                              |



| <b>8. Transparencia en materia de urbanismo y obras públicas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Sí</b> | <b>No</b> | <b>¿Qué nos falta?</b> | <b>Medidas a implementar</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|------------------------|------------------------------|
| 8.1. ¿Publica el ayuntamiento el PGOU?                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |           |           |                        |                              |
| 8.2. ¿Publica el ayuntamiento el PGOU en formato entendible?                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |           |                        |                              |
| 8.3. ¿Incluye planos y localizaciones?                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |           |           |                        |                              |
| 8.4. ¿Informa sobre cambios que afectan al planeamiento y que pueden afectar a la ciudadanía?                                                                                                                                                                                                                                                 |           |           |                        |                              |
| 8.5. ¿Explica el ayuntamiento a la ciudadanía sin necesidad de acudir a diferentes sitios, archivos o secciones, la situación actual de las obras más importantes, el avance de las mismas, sus próximos hitos, las incidencias acaecidas y soluciones encontradas, así como el motivo de cambios sobre el presupuesto inicial y sus motivos? |           |           |                        |                              |
| 8.6. ¿Informa sobre cuestiones como cambios en la calificación del suelo?                                                                                                                                                                                                                                                                     |           |           |                        |                              |
| 8.7. ¿Informa sobre cambios en la normativa?                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |           |                        |                              |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |           |           |                        |                              |
| <b>9. Open Data</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Sí</b> | <b>No</b> | <b>¿Qué nos falta?</b> | <b>Medidas a implementar</b> |
| 9.1. ¿Se pone a disposición de la ciudadanía la información pública de que dispone el ayuntamiento de forma que ésta pueda ser utilizada para crear nuevas empresas e impulsar el desarrollo local?                                                                                                                                           |           |           |                        |                              |

| 10. Normativa y acuerdos municipales                                                                                                           | Sí | No | ¿Qué nos falta? | Medidas a implementar |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|-----------------|-----------------------|
| 10.1. ¿Se pone a disposición de la ciudadanía la información pública sobre normativa?                                                          |    |    |                 |                       |
| 10.2. ¿Se pone a disposición de la ciudadanía la información pública sobre convocatorias de Comisiones, Juntas de Gobierno y Plenos?           |    |    |                 |                       |
| 10.3. ¿Se pone a disposición de la ciudadanía la información pública sobre convenios?                                                          |    |    |                 |                       |
| 10.4. ¿Se pone a disposición de la ciudadanía la información pública sobre acuerdos de la Junta de Gobierno?                                   |    |    |                 |                       |
| 10.5. ¿Se pone a disposición de la ciudadanía la información pública sobre acuerdos y actas de los Plenos?                                     |    |    |                 |                       |
| 10.6. ¿Se pone a disposición de la ciudadanía la información pública sobre decretos/ resoluciones de Alcaldía?                                 |    |    |                 |                       |
|                                                                                                                                                |    |    |                 |                       |
| 11. Compromiso, difusión y comunicación de la Transparencia                                                                                    | Sí | No | ¿Qué nos falta? | Medidas a implementar |
| 11.1. ¿Existe un compromiso/declaración/ manifiesto escrito por parte del ayuntamiento con respecto a la Transparencia y la ética de gobierno? |    |    |                 |                       |
| 11.2. ¿Tiene el ayuntamiento un espacio específico en su sitio Web en el que se recoja toda la información relativa a la Transparencia?        |    |    |                 |                       |
| 11.3. ¿Evalúa el ayuntamiento la satisfacción sobre la Transparencia de la ciudadanía?                                                         |    |    |                 |                       |
| 11.4. ¿Incorpora el ayuntamiento las sugerencias de la ciudadanía de forma pública y abierta?                                                  |    |    |                 |                       |

# A.2

---

**Cuestionario para la  
identificación de las  
necesidades y  
prioridades ciudadanas  
en el ámbito de la  
Transparencia**

# MODELO DE CUESTIONARIO

## PARA IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DE TRANSPARENCIA POR PARTE DE LA CIUDADANÍA

Nos gustaría conocer cuáles son tus prioridades en cuanto a Transparencia en el ayuntamiento. Por favor, te agradeceríamos que respondieras a este cuestionario:

1. Valora la **importancia que tiene para ti el que el ayuntamiento realice las siguientes acciones:** (1 “nada importante” y 10 “muy importante”).

### ■ TRANSPARENCIA SOBRE EL GOBIERNO MUNICIPAL

#### ¿Te parece importante...

- Que publique el organigrama con las y los responsables políticos de cada área y cargos de confianza?
- Que publique la lista de personas responsables de cada área/servicio municipal?
- Que publique la relación de puestos de trabajo del ayuntamiento, área y función?
- Que publique la forma de contactar con los responsables de cada área?
- Que publique cuáles son los Órganos de Gobierno y sus funciones?

### ■ TRANSPARENCIA EN LAS RELACIONES CON SU CIUDADANÍA

#### ¿Te parece importante...

- Que en la Web haya un medio para contactar con el ayuntamiento?
- Que exista un servicio físico y online de Información y atención a la ciudadanía?
- Que podamos opinar sobre la satisfacción de los servicios?
- Que exista un espacio desde el que nos respondan a las preguntas sobre Transparencia?
- Que podamos opinar sobre la Transparencia municipal?
- Que el ayuntamiento cuente con un boletín para comunicar con regularidad cuestiones de interés para el municipio?

## ■ TRANSPARENCIA EN CUESTIONES ECONÓMICAS

### ¿Te parece importante...

- Que informe sobre los Presupuestos, su ejecución y evolución?
- Que informe sobre la deuda municipal y su evolución?
- Que explique de forma fácil de entender sobre la situación económica, ingresos y gastos?
- Que publique el Balance y Cuenta de Resultados?
- Que publique la auditoría de cuentas?
- Que informe sobre las subvenciones y ayudas públicas concedidas?

## ■ TRANSPARENCIA EN LA GESTIÓN Y ACTUACIÓN DEL GOBIERNO

### ¿Te parece importante...

- Que publique el Plan estratégico y/o Plan de Legislatura?
- Que informe sobre el grado de cumplimiento del Plan Estratégico y/o Plan de Legislatura?
- Que publique los órdenes del día, las actas y los acuerdos de los Plenos y de las Juntas?

## ■ TRANSPARENCIA EN LAS CONTRATACIONES DE SERVICIOS

### ¿Te parece importante...

- Que informe sobre los concursos y sobre las adjudicaciones?
- Que publique las modificaciones de los Contratos firmados?
- Que publique los Convenios suscritos, firmantes, su objeto e importe?

## ■ TRANSPARENCIA EN URBANISMO Y OBRAS PÚBLICAS

### ¿Te parece importante...

- Que el ayuntamiento publique el Plan Urbanístico?
- Que informe sobre los convenios urbanísticos y recalificaciones?
- Que informe sobre las obras a realizar (dónde, por qué, quién, cuánto, cuándo)?
- Que informe sobre la evolución y estado de las obras?
- Que informe sobre lo que invierte, lo que ingresa y lo que gasta en infraestructuras?

2. Desde el punto de vista de la Transparencia ¿consideras que la **página Web** de tu ayuntamiento **informa sobre lo que te interesa**? De 1 a 10. Razona tu respuesta.

.....

.....

.....

3. ¿Cómo quieres que comunique el ayuntamiento aquellas cuestiones relacionadas con la Transparencia? Respuesta abierta.

.....

.....

.....

4. ¿Hay algún aspecto no mencionado sobre Transparencia que te preocupa? Respuesta abierta.

.....

.....

.....

5. Del 1 al 10, ¿cómo crees que es de transparente el ayuntamiento?

6. ¿En qué crees que debería **mejorar el ayuntamiento en cuanto a Transparencia**? Respuesta abierta.

.....

.....

.....

# A.3

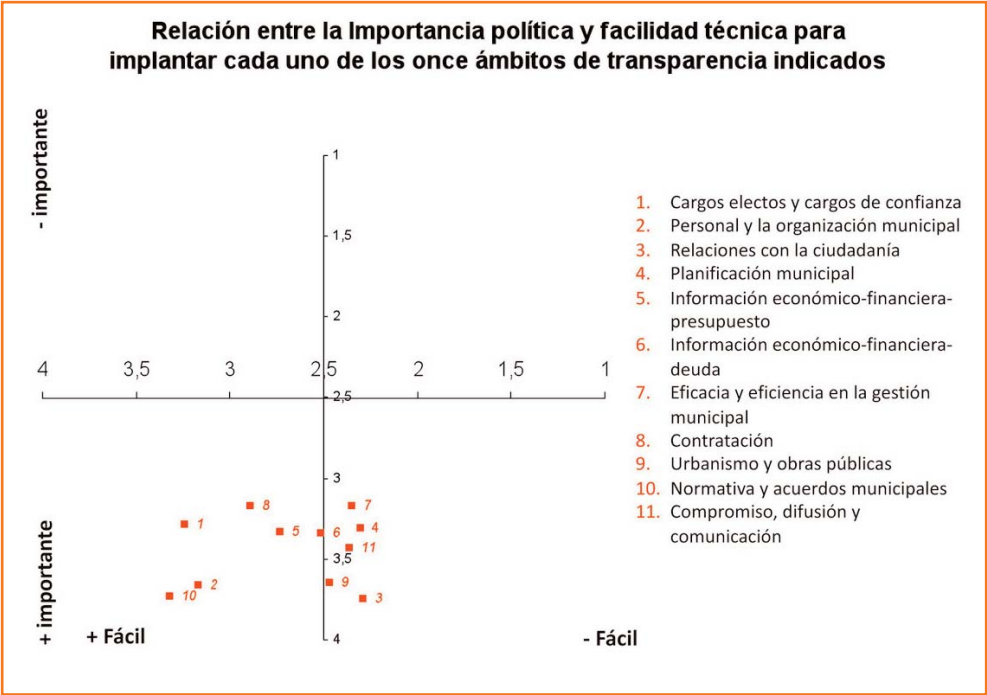
---

**Informe de resultados  
de la encuesta sobre  
los aspectos más  
importantes de la  
Transparencia desde el  
punto de vista político  
y el grado de dificultad  
en la implementación  
desde el punto de  
vista técnico**

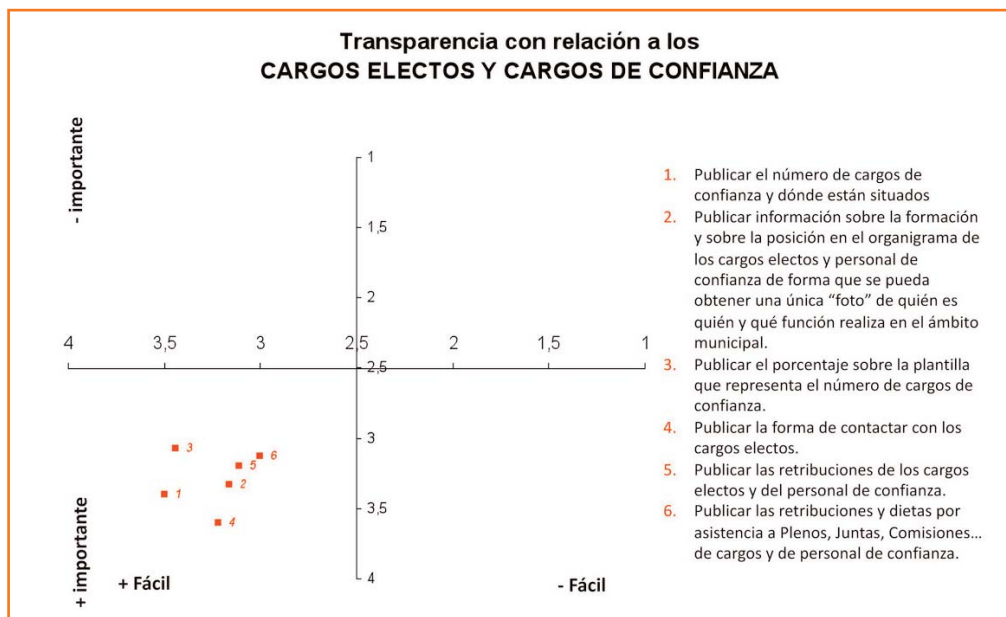
- Este anexo de la “Hoja de Ruta hacia la Transparencia” presenta una indicación de la priorización de la importancia y del grado de facilidad para implementar cada uno de los ámbitos de la Transparencia. Dicha indicación se ha obtenido a partir de la opinión de los Ayuntamientos miembros de la Red.
- Para conocer las prioridades y el grado de facilidad se prepararon dos cuestionarios. Uno de los cuestionarios debía ser respondido por las y los **representantes políticos** (identificación del grado de importancia) y el otro debía ser cumplimentado por las y los **representantes técnicos** (identificación del grado de facilidad).
- A la vista de los resultados obtenidos se ha elaborado una matriz que muestra el orden en qué se deberían abordar los diferentes aspectos de la Transparencia, siempre sin olvidar la necesidad de cumplir como mínimo todo aquello que exija la normativa vigente.
- Cada uno de los gráficos que aparece a continuación representa las respuestas obtenidas para cada uno de los ámbitos indicados. Todos los ámbitos y subámbitos se encuentran situados en la parte inferior de cada gráfico, lo que indica que todos ellos son importantes (aunque en diferente grado). Sí aparece mayor dispersión en cuanto a la facilidad para la implementación de cada ámbito/subámbito.



# MATRIZ RESUMEN DE LA IMPORTANCIA / FACILIDAD A LA HORA DE IMPLANTAR LOS ONCE ÁMBITOS DE LA TRANSPARENCIA



## SUBÁMBITO 1

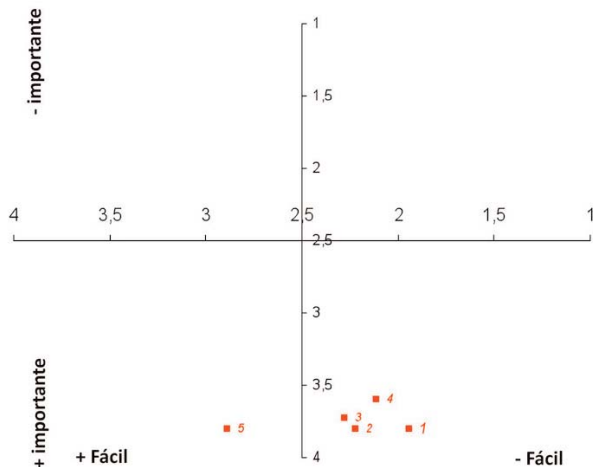


## SUBÁMBITO 2



### SUBÁMBITO 3

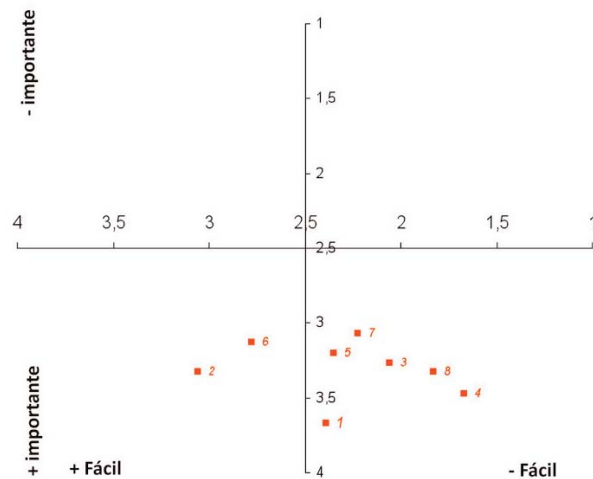
#### Transparencia en las RELACIONES CON LA CIUDADANÍA



1. Conocer las necesidades de transparencia de la ciudadanía. Conocer lo que sus vecinos y vecinas esperan de su Ayuntamiento en materia de transparencia y lo que les parece más importante.
2. Establecer un procedimiento para responder a las solicitudes de información de la ciudadanía.
3. Comprometerse a responder en un plazo determinado a las solicitudes de información de la ciudadanía.
4. Facilitar a la ciudadanía la posibilidad de evaluar la calidad de los distintos servicios recibidos.
5. Facilitar a la ciudadanía la posibilidad de realizar sugerencias de mejora.

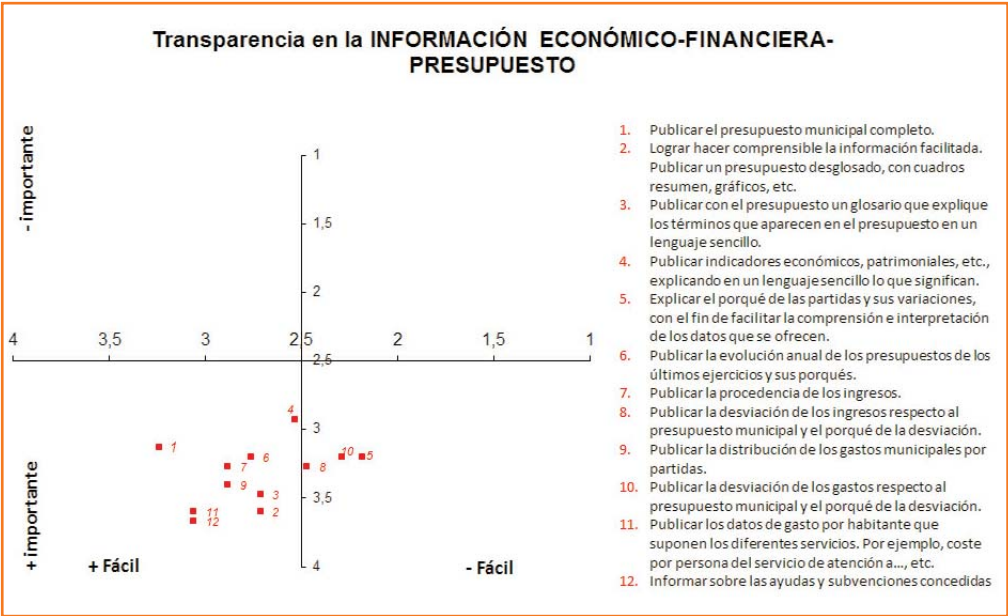
### SUBÁMBITO 4

#### Transparencia en la PLANIFICACIÓN MUNICIPAL

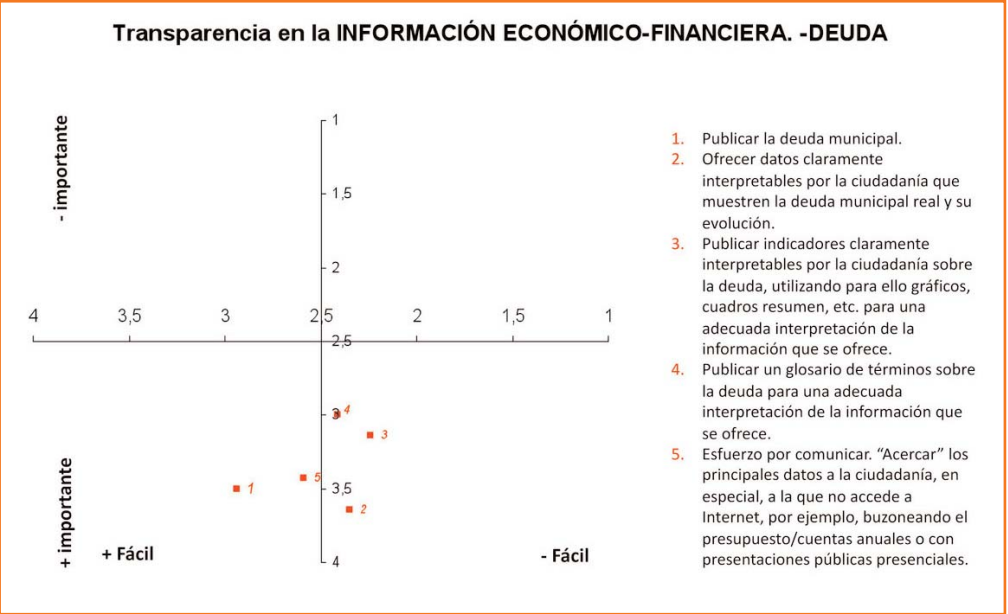


1. Disponer de un Plan de Legislatura.
2. Publicar en la Web el Plan de Legislatura.
3. Explicar el porqué de las líneas de actuación del Plan de Legislatura.
4. Establecer indicadores para evaluar la ejecución del Plan.
5. Disponer de otros planes y programas anuales y plurianuales.
6. Publicar en la Web dichos planes.
7. Explicar el porqué de las líneas de actuación de los otros planes.
8. Establecer indicadores para evaluar la ejecución de los distintos planes.

SUBÁMBITO 5

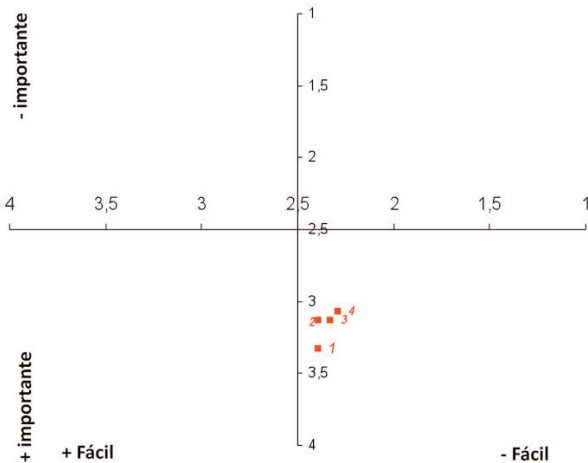


SUBÁMBITO 6



## SUBÁMBITO 7

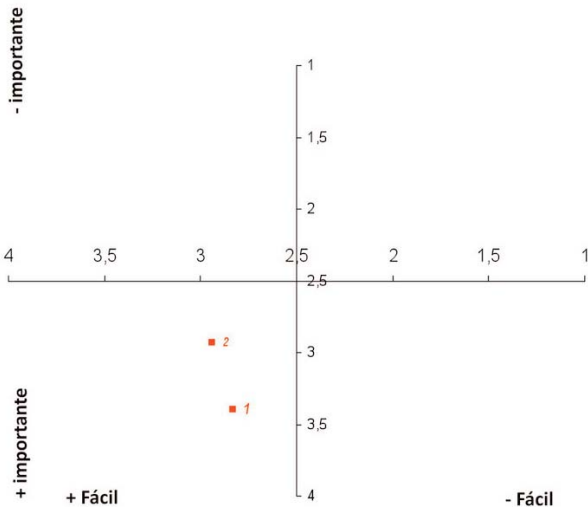
### Transparencia en la EFICACIA Y EFICIENCIA EN LA GESTIÓN MUNICIPAL



1. Publicar indicadores comprensibles para la ciudadanía para que sepan en qué situación se encuentra la ejecución del Plan estratégico.
2. Publicar la explicación o los motivos de los retrasos, o modificaciones respecto a lo planificado y soluciones o alternativas propuestas en relación con el Plan estratégico.
3. Publicar en qué situación se encuentra la ejecución de los otros Planes.
4. Publicar sobre los otros Planes la explicación o los motivos de los retrasos, o modificaciones respecto a lo planificado y las soluciones o alternativas propuestas

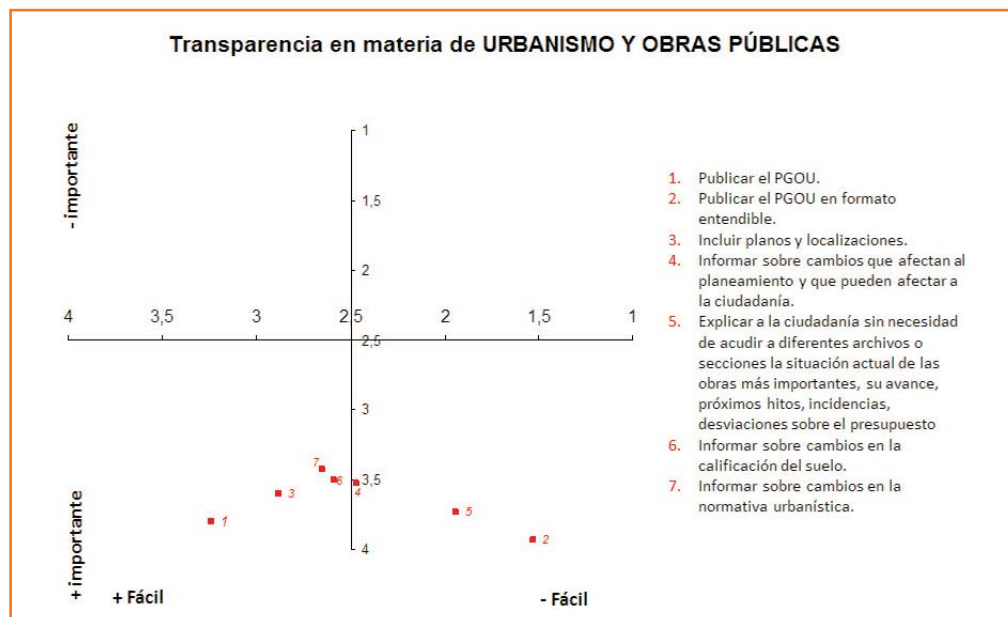
## SUBÁMBITO 8

### Transparencia en la CONTRATACIÓN

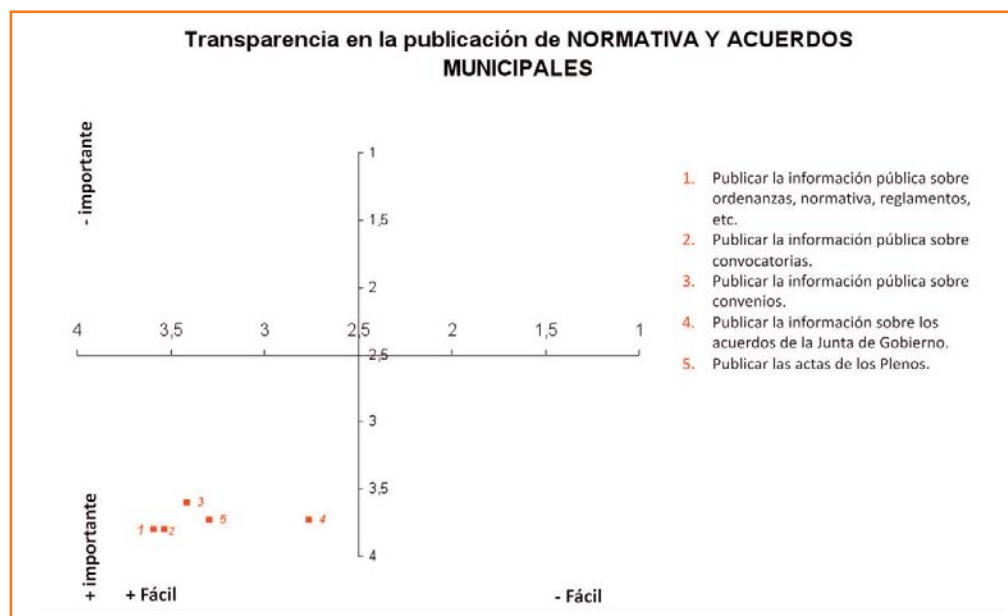


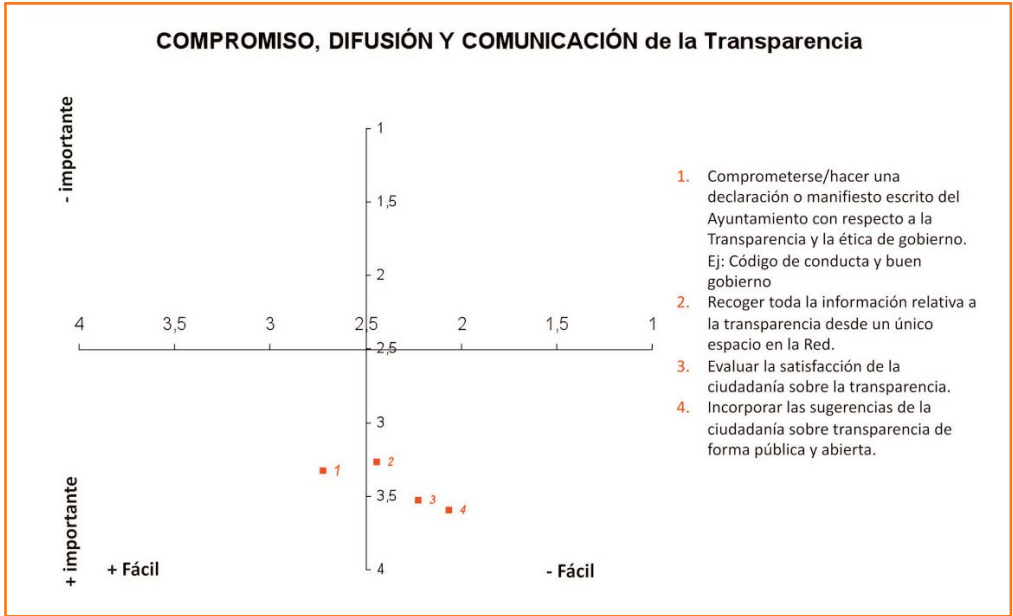
1. Publicar a quién ha contratado el Ayuntamiento, para qué le ha contratado, procedimiento, por qué importe, plazo, etc.
2. Informar del porqué de la no adjudicación a las empresas no adjudicatarias de forma suficiente.

## SUBÁMBITO 9



## SUBÁMBITO 10





# A.4

---

**Recomendaciones para  
la presentación de  
información económico-  
financiera comprensible  
para la ciudadanía**



- Los presupuestos y los documentos vinculados a los mismos (liquidaciones presupuestarias, memorias, informes de auditoría de cuentas y de fiscalización, ...) son quizás el principal documento de un ayuntamiento, puesto que suponen la traslación de las intenciones políticas a acciones que tienen impactos reales en términos de generación de riqueza, protección social, sostenibilidad, .... Por esta razón, la Transparencia en esta materia es particularmente importante.
- Por supuesto, como siempre, lo primero que deberá hacer un ayuntamiento es cumplir las obligaciones de transparencia que establezca la futura Ley de Transparencia, Acceso a la Información y Buen Gobierno. Pero, dada la importancia de esta materia, creemos que es importante ir más allá, haciendo que esta información sea, además de transparente (por ejemplo, a través de la publicación completa del presupuesto y sus documentos relacionados en todo su ciclo de vida: presupuestación, ejecución, cierre y verificación) comprensible para la ciudadanía, de forma que ésta pueda valorar la realidad económico-financiera del ayuntamiento y, en un estadio más avanzado, proponer las mejoras que considere necesarias.
- Para lograr esta máxima Transparencia, se presentan a continuación una serie de recomendaciones que forman parte de este documento de “Hoja de ruta hacia la Transparencia: Estrategia y herramientas para construir un ayuntamiento más transparente”. Además, en el documento “70 Buenas prácticas de Transparencia en Ayuntamientos”, publicado por EUDEL en el marco de la Red de Ayuntamientos Vascos por la Transparencia, se pueden encontrar ejemplos prácticos de cada una de estas recomendaciones; concretamente, en el apartado 5 referido a la “Transparencia económico-financiera”.

#### **RECOMENDACIÓN Nº 1:    Presentación de los presupuestos completos**

El presupuesto, además de publicarse en la Web municipal en la sección correspondiente en una versión reducida o esquematizada, se debe publicar en toda su extensión. La mayor Transparencia la ofrecería aquel ayuntamiento que presentara la planificación de los presupuestos, su ejecución (mensual, trimestral o semestral) y la liquidación final para mostrar a la ciudadanía la realización definitiva del presupuesto.

#### **RECOMENDACIÓN Nº 2:    Presentación de los presupuestos consolidados**

Se recomienda la presentación de los presupuestos del ayuntamiento junto con la de las otras entidades y organismos municipales, porque es la forma de facilitar la evaluación real de la situación económica municipal.

### **RECOMENDACIÓN N° 3:    Presentación de un resumen ejecutivo de los presupuestos y de sus documentos relacionados**

Este resumen debe intentar explicar las principales magnitudes del presupuesto a través de un lenguaje sencillo y accesible para la ciudadanía. Este documento, además de publicarse en el sitio Web municipal, puede incorporarse a otro tipo de soportes, como revistas municipales, brochures para buzoneo, ...

### **RECOMENDACIÓN N° 4:    Utilizar un lenguaje sencillo y amigable**

Los gobiernos locales deben tener claro que los presupuestos no son solo un documento administrativo, sino que debe tener también como destinatario a la ciudadanía.

Como gran parte de la ciudadanía no está familiarizada con la terminología económico-financiera, se recomienda incluir un glosario de términos o una anotación al margen que facilite la interpretación de la información presentada por el ayuntamiento.

### **RECOMENDACIÓN N° 5:    Incorporación de gráficos para facilitar la comprensión**

El formato que se emplee, lo visual, también es un tipo de lenguaje, y cuanto más cercano, claro y entendible sea, mejor.

Los gráficos facilitan la visión general y hacen más atractiva la información económico-financiera. Se recomienda elaborar gráficos que presenten las aportaciones de cada valor al total, comparar valores entre categorías y visualizar la evolución y composición de los gastos y de los ingresos.

### **RECOMENDACIÓN N° 6:    Inclusión de los presupuestos de ejercicios anteriores que permita comparar la evolución**

Tan importante como conocer la situación actual lo es el conocer la tendencia de la situación económico-financiera del ayuntamiento. Por eso se recomienda incluir y comparar los presupuestos de ejercicios anteriores.

#### **RECOMENDACIÓN N° 7:    Presentación de las cuentas auditadas**

Debería publicarse en la Web cualquier informe de auditoría interno o externo del ayuntamiento y/o sus entidades dependientes, porque es la forma de dar confianza a la ciudadanía en el sentido de que el gobierno municipal está gestionando los recursos públicos de forma satisfactoria.

#### **RECOMENDACIÓN N° 8:    Presentación de indicadores de gasto por persona**

La traslación de los diferentes conceptos de gasto al indicador “gasto por persona” (u otros como “gasto por usuario” o “gasto por población afectada”) facilita la comprensión por parte de la ciudadanía del alcance del gasto planteado.

#### **RECOMENDACIÓN N° 9:    Inclusión de proyectos plurianuales en los presupuestos**

La inclusión de la información sobre los proyectos plurianuales en los presupuestos permite a la ciudadanía conocer el alcance total de los gastos o las inversiones y su distribución temporal.

#### **RECOMENDACIÓN N° 10:    Presentación de ratios económico-financieros**

Los ratios ayudan a explicar la situación económico-financiera y la ejecución presupuestaria del ayuntamiento.

#### **RECOMENDACIÓN N° 11:    Evolución de la situación económico-financiera**

En relación con el punto anterior, se recomienda la publicación de la evolución reciente de los indicadores económico-financieros (3-5 ejercicios), con el fin de que se pueda interpretar la evolución de la situación del ayuntamiento.

#### **RECOMENDACIÓN N° 12:    Detallar las inversiones y la financiación externa**

Tan importante como conocer las inversiones a realizar lo es evaluar el desempeño financiero a partir de la relación ingreso/gasto, y para ello es necesario que el ayunta-

miento publique la procedencia de la financiación que servirá para financiar las inversiones.

### **RECOMENDACIÓN N° 13: Detallar las subvenciones concedidas**

Publicación de las subvenciones concedidas a Entidades, Organismos o particulares, indicando destinatario, objeto de la subvención, importe y modalidad de concesión.

### **RECOMENDACIÓN N° 14: Información completa sobre la deuda municipal**

Información sobre la deuda municipal, indicando a qué organismos está adscrita y su plan de amortización, e incluyendo los ratios que explican su magnitud.

### **RECOMENDACIÓN N° 15: Separación del presupuesto de servicios obligatorios y no obligatorios.**

A menudo las entidades locales prestan servicios que no corresponden a los que la normativa les obliga. Es importante que la ciudadanía conozca la magnitud de los gastos de cada tipo de servicios: obligatorios y no obligatorios.

### **RECOMENDACIÓN N° 16: Ofrecer información comparada entre nuestros ratios y los de otros municipios y establecer objetivos a alcanzar a medio plazo**

Para facilitar la comprensión de la información económico-financiera por parte de la ciudadanía se recomienda explicar qué indica cada uno de los ratios y en qué niveles se deben mantener (qué niveles serían los adecuados para cada uno de los indicadores).

Para ello es importante la comparación con otros municipios. [www.sielocal.com](http://www.sielocal.com) permite comparar los ratios de los indicadores del ayuntamiento con los de otros ayuntamientos.

## A. INDICADORES FINANCIEROS Y PATRIMONIALES

|                                 |                                                                                                                                   |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Endeudamiento por habitante     | $\frac{\text{Pasivo exigible}}{\text{N}^{\text{a}} \text{ de habitantes}}$                                                        |
| Liquidez inmediata              | $\frac{\text{Fondos líquidos}}{\text{Obligaciones pendientes de pago}}$                                                           |
| Solvencia a corto plazo         | $\frac{\text{Fondos Líquidos+derechos pendientes de cobro (-provisión de insolvencias)}}{\text{Obligaciones pendientes de pago}}$ |
| Superavit/Déficit por habitante | $\frac{\text{Resultado presupuestario ajustado}}{\text{N}^{\text{a}} \text{ de habitantes}}$                                      |

B. INDICADORES PRESUPUESTARIOS:  
INGRESOS Y GASTOS

|                                                            |                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Presión fiscal<br>(ingresos fiscales por<br>habitante) (*) | $\frac{\text{Derechos reconocidosnetos tributarios}}{\text{N}^{\text{a}} \text{ de habitantes}}$               |
| Autonomía fiscal                                           | $\frac{\text{Derechos reconocidos netostributarios (Cap. I a III)}}{\text{Derechos reconocidosnetos totales}}$ |
| Gasto por habitante                                        | $\frac{\text{Obligaciones reconocidasnetas}}{\text{Número de habitantes}}$                                     |
| Ingresos por<br>habitante                                  | $\frac{\text{Derechos reconocidosnetos}}{\text{Número de habitantes}}$                                         |

|                                                 |                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Inversión por habitante                         | $\frac{\text{Obligaciones reconocidas netas capítulos VI y VII}}{\text{N}^{\text{a}} \text{ de habitantes}}$                                           |
| Esfuerzo inversor                               | $\frac{\text{Obligaciones reconocidas netas capítulos VI y VII}}{\text{Obligaciones reconocidas netas}}$                                               |
| Índice de ejecución del presupuesto de ingresos | $\frac{\text{Derechos reconocidos netos}}{\text{Previsiones definitivas de ingresos}}$                                                                 |
| Índice de ejecución del presupuesto de gastos   | $\frac{\text{Obligaciones reconocidas netas}}{\text{Créditos definitivos}}$                                                                            |
| Ahorro bruto                                    | $\frac{\text{Derechos reconocidos capítulo I a V} - \text{obligaciones reconocidas cap I, II y IV}}{\text{Derechos o ingresos corrientes cap. I a V}}$ |

### C. INDICADORES SOBRE PAGOS Y COBROS

