

Ponencia del 18/10/04 en el congreso de EURORAI en Barcelona sobre el tema:

“Auditoría concomitante del Tribunal de Cuentas de Sajonia sobre la modernización de la gestión en las entidades locales”

del Director del Tribunal de Cuentas Karl-Heinz Binus

1 Planteamiento del problema

Las administraciones locales se enfrentan a cambios profundos que, en cierta medida, afectarán a sus principios básicos. El actual proceso de reforma aspira a lograr:

- mayor flexibilidad en la atención de los asuntos locales;
- mejora de la organización de la administración;
- mayor eficiencia y efectividad;
- mayor transparencia;
- mayor flexibilidad en las formas tradicionales de responsabilidad;
- descentralización;
- privatización;
- gestión de la administración orientada hacia el ciudadano;
- delimitación de responsabilidades entre “política” y administración.

El Tribunal de Cuentas de Sajonia (TCS) considera que su principal tarea es asesorar y acompañar a las administraciones locales en el proceso de reforma. Las administraciones locales, así como los legisladores y reglamentadores deben recibir respaldo para emprender las medidas de reforma previstas, en especial, mediante recomendaciones para la aplicación de dichas medidas.

2 Métodos de revisión y delimitación de las auditorías

Con el fin de elaborar recomendaciones y ayudas para la toma de decisiones prácticas en el proceso de reforma, se realizó una auditoría concomitante del proceso de reforma, cuyos resultados se pusieron a disposición del público en forma de lo que se denomina una opinión consultiva del Tribunal de Cuentas. Las recomendaciones de actuación se concretan en ejemplos, como son el concepto de referencia, el modelo de contrato y las descripciones de puestos de trabajo modelo. Las listas de comprobación respecto a los distintos temas del proceso de reforma –por ejemplo, concepto de referencia, productos, contratos– ayudarán a que las administraciones locales ejerzan el autocontrol a lo largo del proceso de aplicación. Al mismo tiempo, se determinarán ámbitos de decisión para la prosecución del proceso de reforma, que necesitan obligatoriamente una respuesta de los legisladores y reglamentadores para garantizar la continuidad del proceso y la existencia de seguridad jurídica para las entidades locales.

La opinión consultiva se basa en datos obtenidos a través de encuestas sobre la situación real de 50 entidades locales en 1999 y 2002 y a través de auditorías concomitantes del proceso de reforma en 7 entidades locales, que se llevaron a cabo en el periodo comprendido entre 1999 y 2002.

En el presente documento se realizarán algunas declaraciones sobre los procedimientos de los métodos de revisión, sobre el estado de modernización de la administración de las entidades locales de Sajonia y sobre los ámbitos de decisión que el Tribunal de Cuentas de Sajonia considere relevantes en la continuación del proceso de reforma. El objeto de este documento no es ofrecer consejos y recomendaciones sobre los siguientes aspectos:

- gestión presupuestaria y financiera,
- activo fijo,
- gestión de la participación,
- gestión de proyectos,
- concepto de referencia,
- gestión de personal,
- organización,
- utilización de técnicas de información y comunicación,
- creación del producto,
- contabilidad de costes y resultados,
- presupuestación,
- control,
- responsabilidad y compromiso ciudadano,
- gestión de contratos.

Las encuestas sobre la situación real (1999, 2002) se llevaron a cabo en:

- 8 distritos rurales (distritos administrativos locales dotados de administración jurídica),
- 7 ciudades independientes de una circunscripción (ciudades con administración autónoma no pertenecientes a un distrito),
- 10 municipios dependientes de distritos (municipios que son parte de distritos) con una población comprendida entre 10.001 y 100.000 habitantes y
- 25 municipios dependientes de distritos con una población comprendida entre 3.000 y 10.000 habitantes.

Los puntos principales de la recopilación de datos fueron:

- estado de aplicación,
- motivos y objetivos,
- alcance de la modernización,
- principios y requisitos
- problemas y obstáculos.

La elección de las entidades locales objeto de la auditoría concomitante se produjo a partir de un proceso de candidaturas. En la revista de los socios de la federación de municipios se publicó una notificación al respecto para todos los distritos rurales, ciudades y municipios. 11 entidades locales presentaron su candidatura. Se llevó a cabo una revisión *in situ* intensiva en:

- 2 distritos rurales,
- 3 grandes ciudades que son cabeceras de distrito y
- 2 municipios dependientes de distritos.

Las revisiones afectaron exclusivamente a los ámbitos de la administración que estaban o aspiraban a estar inmersos en el proceso de modernización de la administración. Asimismo, se tuvo en cuenta la situación financiera. Para concretar los datos ya disponibles sobre la situación real se elaboraron formularios estructurados de encuesta sobre los siguientes grupos de temas y se recopiló la información correspondiente antes de comenzar la investigación local sobre:

- datos financieros,
- gestión presupuestaria y administración de personal,
- principios y requisitos de la modernización de la administración,
- elementos de nuevos instrumentos de gestión.

Una actuación sistemática y, sobre todo, realizar una comparación entre estas entidades locales eran importantes requisitos de las revisiones. Los puntos principales de la auditoría que hasta la fecha se han apoyado de forma decisiva en principios teóricos, pudieron ser confirmados de acuerdo con el estado del proceso de reforma en las entidades locales de Sajonia. Se determinaron los siguientes grupos de temas para las auditorías concomitantes, para cada una de las cuales se creó también un cuestionario:

- datos financieros, presupuesto y personal;
- organización de proyectos/ ejecución de proyectos;
- concepto de referencia;
- utilización de tecnología de la información;
- creación del producto;
- presupuestación/responsabilidad descentralizada sobre recursos y resultados;
- contabilidad de costes y resultados;
- control y elaboración de informes (incluyendo la gestión de la participación);
- orientación al ciudadano;
- gestión de contratos;
- exigencias al reglamentador.

El TCS nombró un interlocutor para cada uno de los puntos principales de revisión en las respectivas administraciones locales, con cuyo apoyo se trabajó en el mencionado programa de revisión. Uno de los objetivos conscientes fue que la actuación estuviera orientada a la cooperación. Cada entidad local sometido a una auditoría concomitante recibió un informe de revisión con recomendaciones sobre la continuación del proceso de reforma.

El TCS constituyó un grupo de trabajo para la coordinación y gestión de esta actividad de asesoría que se compuso de representantes de la federación de municipios de Sajonia, del Consejo de los distritos rurales de Sajonia y del proyecto “Modernización de la administración local de Sajonia”. En este grupo se debatieron con regularidad los procedimientos y resultados de las revisiones, así como la redacción de la opinión consultiva. En grandes intervalos de tiempo, las 11 entidades locales que habían solicitado someterse a una auditoría concomitante fueron incluidas en estas deliberaciones. En la última fase del proyecto se obtuvo el consenso con el Consejo de Ministros de Interior y de Hacienda de Sajonia.

La auditoría concomitante abarcó también las encuestas y la comparación del estado de modernización de la administración en las entidades locales de Sajonia en los años 1999 y 2002. Asimismo se investigaron algunos aspectos básicos del proceso de reforma y recomendaciones de actuación sobre ciertos instrumentos de gestión. En este caso, con vistas

a una mejor legibilidad y orientación en la opinión consultiva, el análisis se realizó básicamente como sigue:

- introducción,
- conclusiones de la auditoría concomitante,
- determinación de objetivos,
- factores internos y externos,
- consejos y recomendaciones,
- particularidades para municipios pequeños.

Se incluyeron listas de comprobación, modelos de directrices y ejemplos de referencia. En el texto se hace referencia a un glosario que se incluye como documento adjunto.

El proceso total de revisión tuvo lugar en cinco fases diferentes.

3 Situación real en las entidades locales de Sajonia

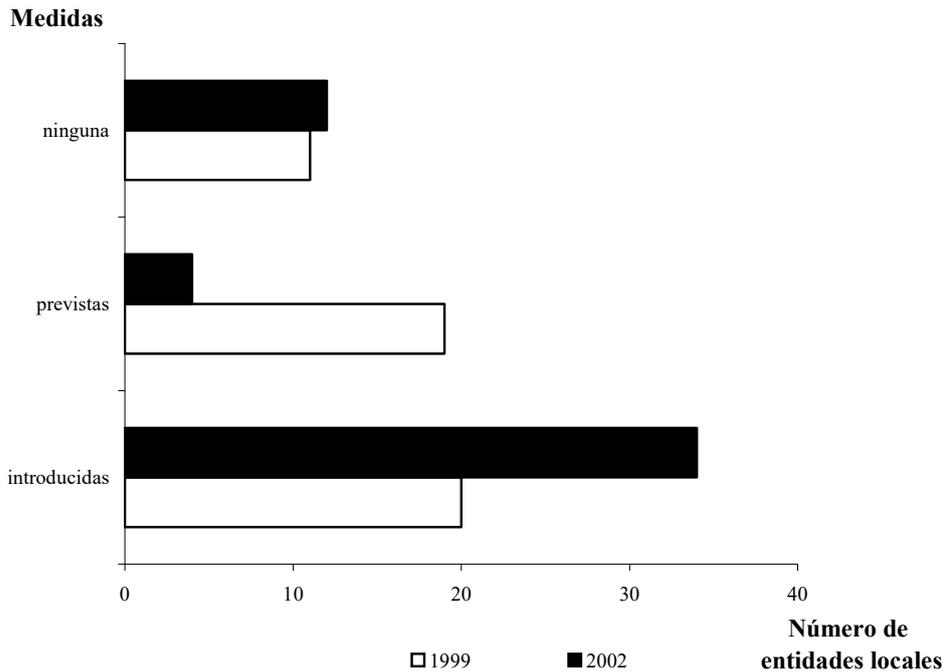
3.1 Estado de aplicación de la modernización de la administración

La aplicación de las medidas de modernización de la administración ha aumentado claramente en las entidades locales de Sajonia. En la mayoría de entidades locales, en 2002 se aplicaron ya medidas concretas, mientras que en 1999 solo se abrigaba la intención de introducir nuevos instrumentos de gestión.

El porcentaje de entidades locales que aplican medidas concretas ha experimentado un aumento desde el 40% (1999) a en torno al 70% (2002). Por el contrario, el porcentaje de entidades locales que no tienen la intención de aplicar o no han aplicado ninguna medida se ha mantenido prácticamente constante (en torno al 20%).

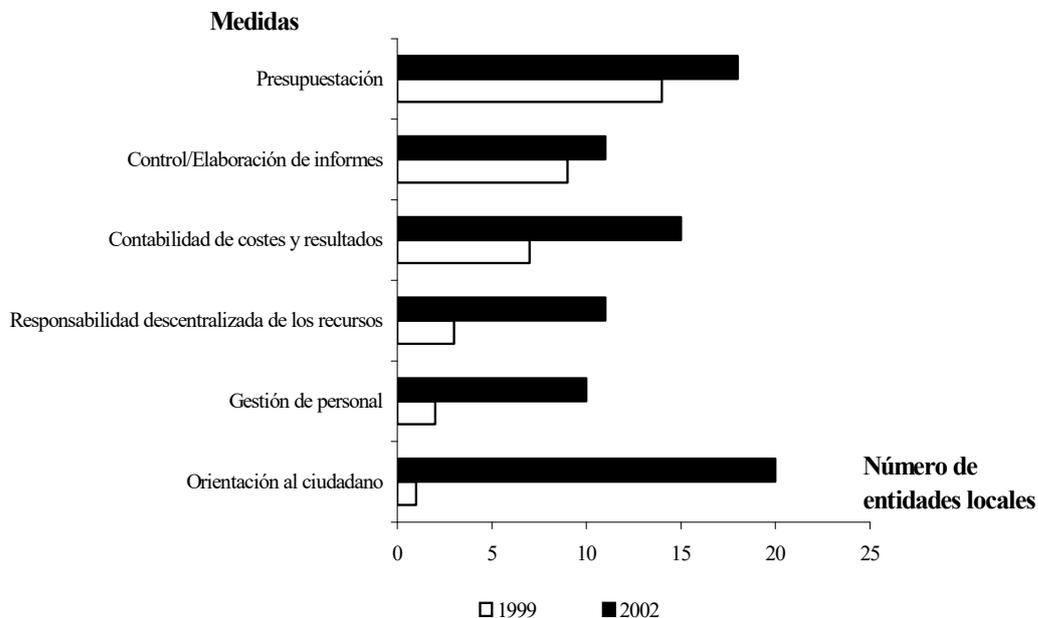
La introducción de nuevos instrumentos de gestión se desarrolló como sigue:

Medidas de modernización



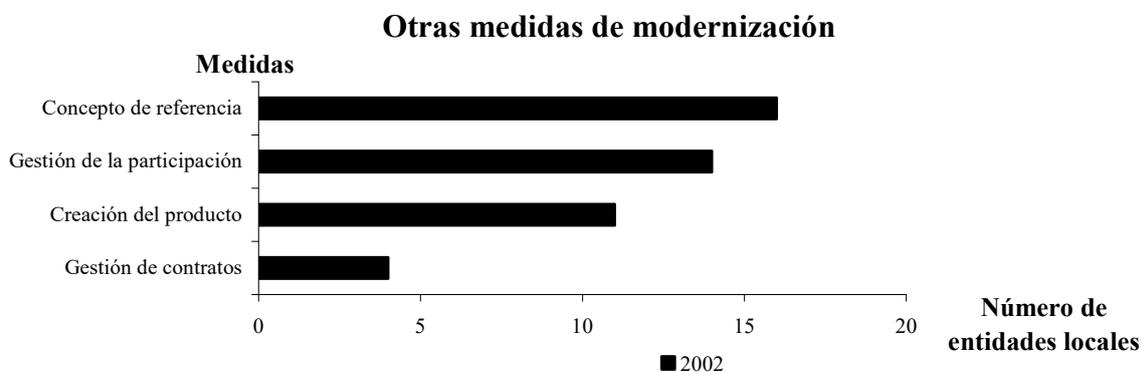
Las distintas actividades del proceso de modernización de las entidades locales pueden representarse de la siguiente manera:

Introducción de las distintas medidas de modernización

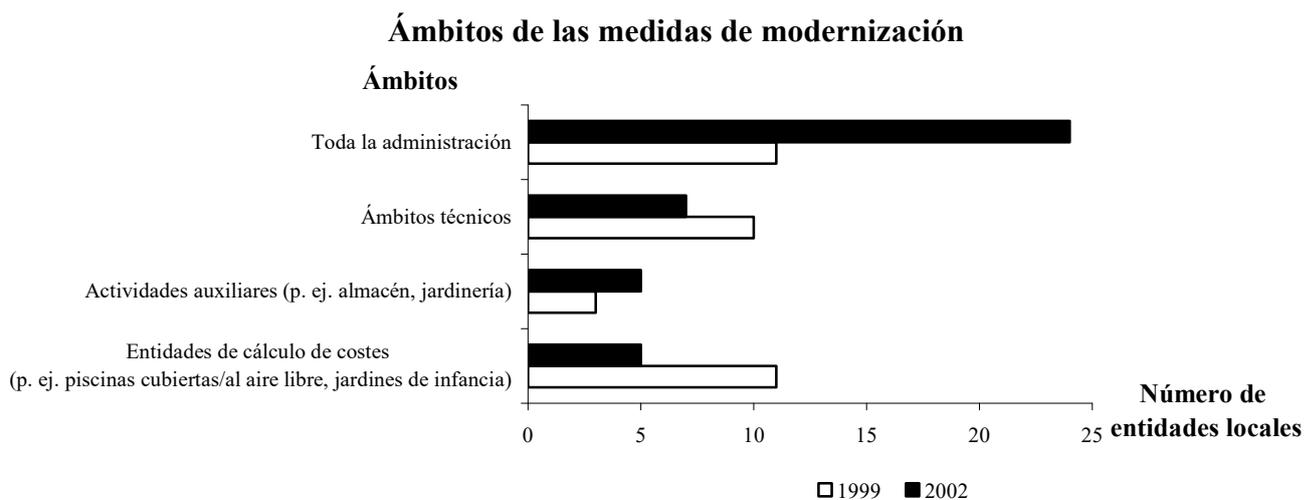


La mayoría de entidades locales (2002: aprox. el 53%) aplicó la presupuestación en el proceso de reforma en 2002 y en 1999. En 2002 los elementos de reforma más mencionados fueron sobre todo la orientación al ciudadano (2002: en torno al 59%) y la contabilidad de costes y resultados (2002: en torno al 44%).

Además, en 2002 las entidades locales introdujeron el concepto de referencia (aprox. el 47%), la gestión de la participación (aprox. el 41%) y la creación de productos (aprox. el 32%). La gestión de contratos entre el consejo municipal y la dirección de la administración tuvo un papel secundario (aprox. el 12%).



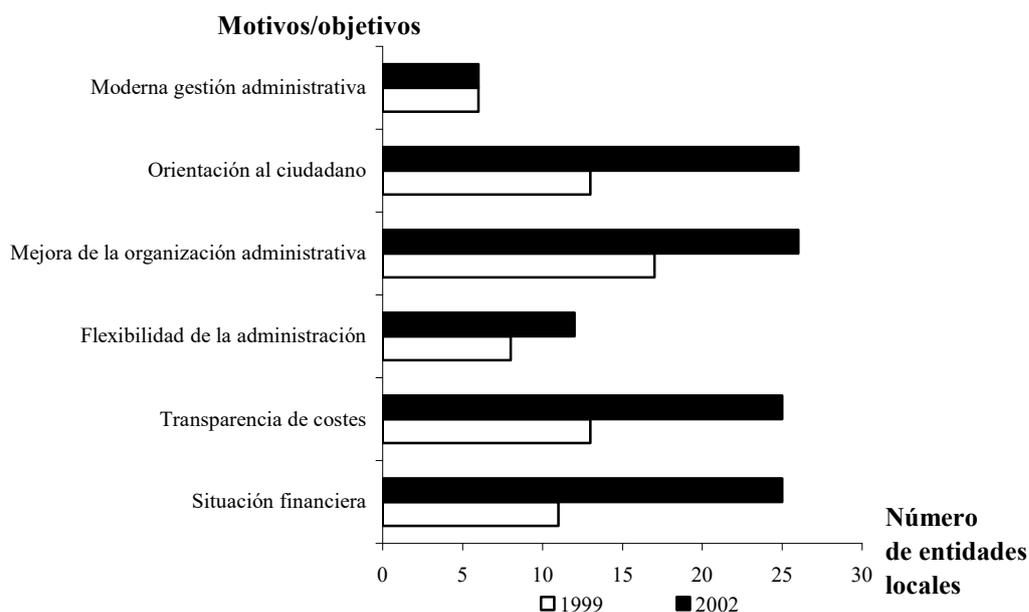
En comparación con 1999, en 2002, las medidas de modernización se orientaron cada vez más a la administración total:



3.2 Objetivos del proceso de modernización

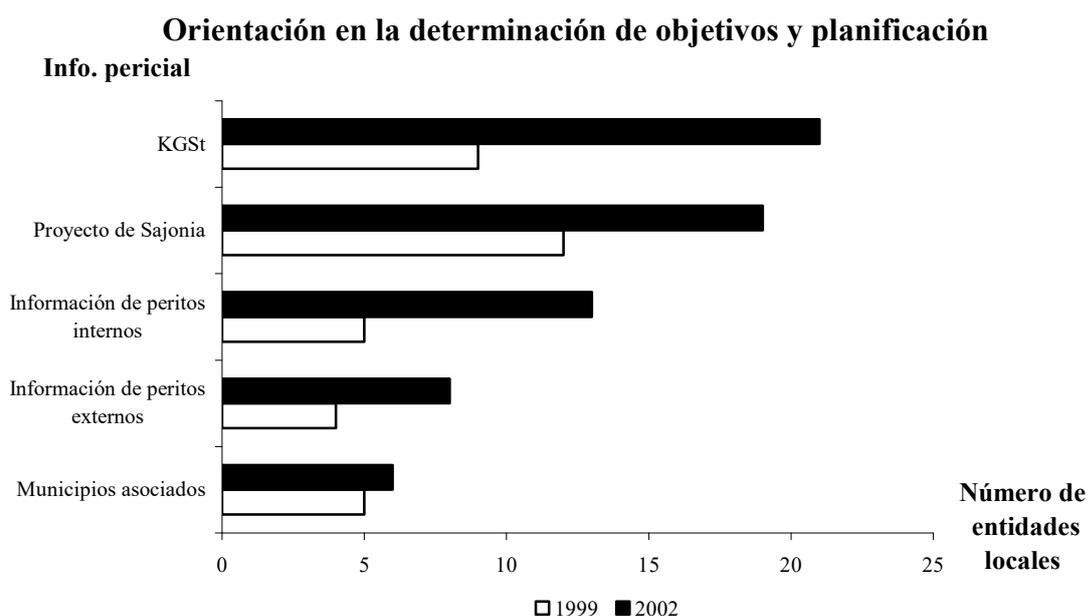
Para la mayoría de las entidades locales (2002: aprox. el 75%), la difícil situación financiera, la transparencia de costes, una mayor orientación al ciudadano y la mejora de la organización de la administración fueron objetivos fundamentales, mientras que en 1999, el principal fue la mejora de la organización de la administración.

Motivos y objetivos del proceso de modernización

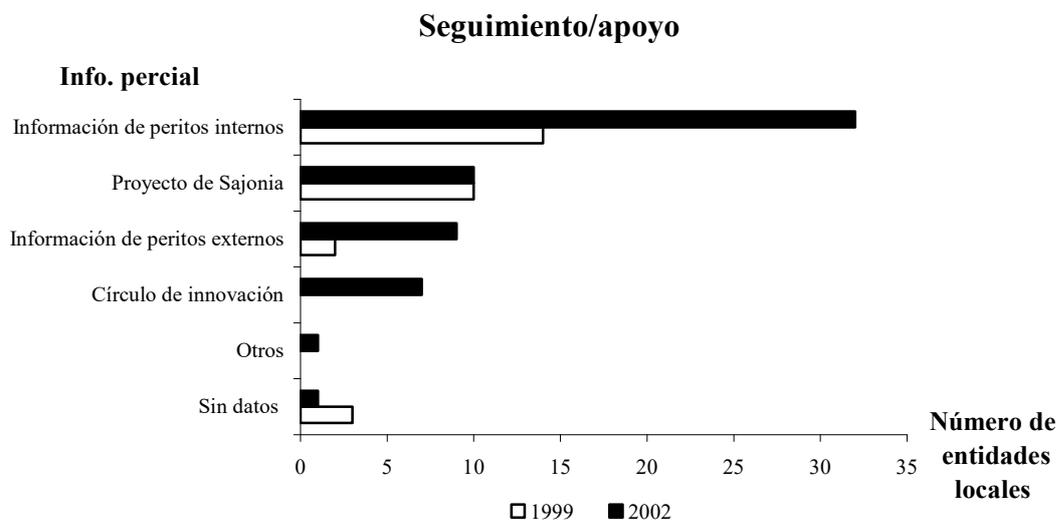


3.3 Orientación en el establecimiento de objetivos, acompañamiento y apoyo en la aplicación

Un gran número de entidades locales se orientó, para el **establecimiento de objetivos** (tanto en 1999 como en 2002), por conocimientos teóricos y prácticos, consejos y recomendaciones, procedentes por ejemplo de la **Oficina conjunta de entidades locales para la simplificación de la administración con sede en Colonia** o bien del **proyecto “Modernización de la administración de las entidades locales de Sajonia” (KGSt)**. Se utilizó de forma determinante información de peritos externos.



En la **aplicación** de nuevos instrumentos de gestión, la mayoría de entidades locales empleó **información proporcionada por peritos internos**.



3.4 Requisitos del proceso de modernización

En 1999 y en 2000, algunas entidades locales que ya habían comenzado a ejecutar medidas de reforma, todavía no habían establecido un gran número de principios y requisitos para el proceso de reforma. Así, en el **25% (1999)** y el **21% (2002)** de las entidades locales no existía **ningún concepto o normativa reguladora escrita** para introducir la modernización de la administración.

Tampoco se habían establecido requisitos en materia de tecnología de la información en todos los casos. Así, en las entidades locales **faltaban estos requisitos en un 30%** de los casos en **1999** y todavía en un **24%** de los casos en el año **2002**. De la misma manera, en el año **2002** todavía no se había dispuesto, en un **24% de los casos**, la creación de un **concepto en cuanto al empleo de tecnología de la información**.

De la mayoría de las entidades locales que en 2002 ya habían llevado a cabo la introducción de nuevos instrumentos de gestión, el **71%** opinan que la modernización de la administración **satisfizo las expectativas**.

Los distintos resultados del proceso de modernización fueron también valorados. Así, el **65% de las entidades locales** comunicaron un **aumento de la conciencia de los costes en los trabajadores** y el **50% de las entidades locales un ahorro de gastos** (por ejemplo, los gastos materiales y de personal), **una mayor orientación al ciudadano/ cliente** y un **incremento de la transparencia en materia de costes**.

Un número mucho menor de entidades locales (el 38%) han comunicado una **mejora de los procesos internos**.

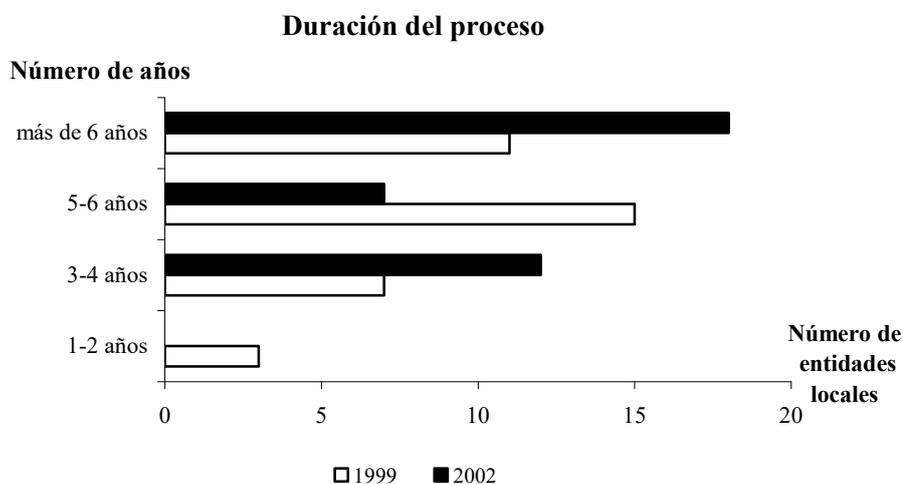
La mayoría de las entidades locales **no pudieron informar** sobre el **gasto monetario** registrado hasta la fecha en la ejecución del proceso de modernización. Entre otras cosas, se descubrió que el proceso de introducción de nuevos instrumentos de gestión se prolongaba en exceso. Por eso, los resultados no son inmediatamente evidentes y asimismo son difíciles de medir.

3.5 Problemas y obstáculos, duración de la aplicación

Las entidades locales que planean introducir medidas o que las han introducido han mencionado un elevado número de problemas u obstáculos fundamentales en la aplicación de los nuevos instrumentos de gestión. **En 1999 y 2002 predominaban sobre todo unas condiciones marco legales de gran rigidez. Además, en 2002 las normativas funcionariales y laborales fueron campos problemáticos:**

1999 %	Problemas y obstáculos	2002 %
14	Baja aceptación por parte de los empleados	21
4	Baja aceptación por parte de los políticos	11
38	Presión de la consolidación presupuestaria y la modernización administrativa	42
46 ↘	Rigidez de las condiciones marco legales (derecho municipal y presupuestario)	↗ 50
16	Falta de cualificación de los trabajadores	21
20	Carencias de requisitos de la tecnología de la información	32
28	Normativas funcionariales y laborales	↗ 50

Debido a los problemas/obstáculos que todavía no se han resuelto y a las dificultades financieras de las entidades locales, éstos consideraron que la **duración de la aplicación** del proceso de reforma de 2002 fue mucho más larga en comparación con 1999.



La mayoría de las entidades locales prevén una duración de la aplicación de más de 5 años. El proceso de reformas requerirá un periodo más prolongado de lo que se había previsto inicialmente.

4 Ámbitos de decisión en la continuación del proceso de reforma

4.1 Decisiones fundamentales sobre derecho presupuestario

En otoño de 2000, la conferencia de ministros de Interior ha decidido proseguir las reformas del derecho presupuestario de las entidades locales en dos líneas de evolución paralelas. Como primera variante, debe seguir desarrollándose la contabilidad cameralística con un marcado aumento de la importancia de la contabilidad de costes y resultados. La segunda opción es la creación de una contabilidad orientada a la contabilidad mercantil en las entidades locales, lo que representaría un completo cambio de sistema.

En algunos estados federados se llevan a cabo proyectos piloto y se ponen a prueba posibles variantes de aplicación de maneras diversas (facultad de optar entre la contabilidad por partida doble y la cameralística, sustitución de la cameralística por la contabilidad de partida doble). Para el Estado Libre de Sajonia no se ha tomado aún una decisión a este respecto, los conceptos correspondientes se encuentran en proceso de elaboración en el Ministerio de Interior.

En este contexto, debe señalarse que un cambio de los métodos contables no provocará ningún cambio todavía en la situación presupuestaria de las entidades locales. EL TCS no recomienda reducir las actividades relacionadas con la nueva gestión a la reconfiguración de la contabilidad externa.

Antes de que el legislador adopte una decisión sobre el futuro sistema contable, deben definirse los requisitos del sistema financiero y tenerse en cuenta las siguientes consideraciones:

- ¿Qué sistema contable es capaz de satisfacer el incremento de exigencias (por ejemplo, la representación del patrimonio municipal y el registro del consumo de recursos según el ejercicio)?
- ¿Con qué sistema contable pueden alcanzarse mejor los objetivos establecidos para la economía local (eficiencia/economía en interés de la comunidad, constante cumplimiento de tareas, equilibrio presupuestario) tras haber sopesado las ventajas y desventajas?
- ¿Qué esfuerzos financieros, organizativos y técnicos son necesarios para ampliar o, en su caso, introducir con éxito el sistema contable elegido?
- ¿Qué tiempo de trabajo es necesario? ¿Está garantizado el cumplimiento de las tareas municipales o son necesarios trabajadores adicionales?
- ¿Qué *software* puede emplearse? ¿Ha pasado por suficientes pruebas, sirve para todos los requisitos de la gestión financiera local? ¿Surge una posición monopolística para el proveedor del *software*?
- ¿Qué efectos de ahorro financiero (a corto y a largo plazo) produce el sistema contable elegido?
- ¿Qué elementos de la modernización administrativa fomenta u obstaculiza la introducción del sistema contable elegido?
- ¿Cuáles son las cargas que se presenta para las entidades locales informadoras y qué ventajas y desventajas surgen para aquel que emplee la estadística financiera?
- ¿Qué otros reajustes (por ejemplo regulaciones legales y de otra naturaleza, estadística) son necesarios?
- ¿Qué periodos de transición deben concederse a las entidades locales?
- ¿Qué reglamentos de transición deben establecerse?
- ¿Cuándo termina el proceso de introducción en todas las entidades locales?

Es absolutamente necesario efectuar un análisis de la relación coste/efectividad a partir de las experiencias en las entidades piloto, incluyendo las de otros estados federados.

Para el futuro de las finanzas públicas, el TCS otorga más importancia que a la elección de método contable a la necesidad de valorar el patrimonio disponible (total o parcialmente), a representar el consumo pasado y presente de recursos y, a partir de ambos, definir, por ejemplo, unos claros requisitos para obtener un presupuesto equilibrado (por ejemplo, reglamentación excepcional, gestión de los déficit).

4.2 Valoración del activo fijo

El tratamiento actual del activo fijo es insuficiente.

El TCS recomienda revisar con urgencia el tratamiento del activo fijo en el régimen presupuestario de las entidades locales. Debe aclararse si y cómo debe realizarse en el futuro la valoración del activo fijo y la representación de la pérdida de valor mediante amortizaciones en la contabilidad local.

Una decisión que prevea la valoración completa o parcial del activo fijo y el cálculo de las amortizaciones requiere unas directrices y unas instrucciones de actuación concretos en forma de regulaciones legales y de otra naturaleza. Así, por ejemplo, contar con unas normas para la valoración y amortización del activo fijo es un requisito para lograr una base de partida comparable de las distintas entidades locales para las negociaciones para la perecuación financiera.

Desde la perspectiva del TCS, el esfuerzo necesario en las entidades locales para realizar una primera valoración del activo fijo es relativamente alto. Sobre todo, supone el empleo de personal adicional a lo largo de un cierto periodo de tiempo. En caso de que el legislador exigiera la valoración del patrimonio, deberá revisarse si y cómo se produce la correspondiente compensación financiera.

4.3 Contabilidad de costes y resultados: contabilidad interna

Debido a su estrecha vinculación con otros elementos de la reforma, la introducción de la contabilidad de costes y resultados se ha convertido en un tema muy discutido, que ha cobrado gran importancia. Presupone la introducción de una serie de elementos de reforma (por ejemplo, productos, valoración del activo fijo) y, en sí misma, es un requisito para la introducción de otros elementos de la reforma (por ejemplo, gestión de contratos, presupuestación orientada al rendimiento).

Si se adopta una decisión favorable a la introducción de la contabilidad de costes y resultados, es absolutamente imprescindible en ese contexto establecer unas directrices, entre otras cosas en el ámbito de la valoración del activo fijo, la representación del activo fijo en el presupuesto, la presentación del plan presupuestario y de las cuentas anuales, así como una presupuestación orientada al rendimiento. La actual presentación del plan presupuestario y de las cuentas anuales a partir de los números de clasificación y agrupamiento deja de ser adecuada si se adopta una decisión favorable a la contabilidad de costes y resultados. En consecuencia, lo adecuado sería basarse en los productos. La introducción obligatoria de un plan presupuestario cuya confección se basase en los productos debería producirse también con vistas a su aprobación. Sería adecuado añadir al plan marco de producto existente unas

directrices para todas las entidades locales de Sajonia, al menos en lo que respecta a los grupos y ámbitos de producto.

Los legisladores y reglamentadores deberían adoptar decisiones sobre los siguientes temas:

- introducción de la contabilidad de costes y resultados (sí, no, opcional),
- valoración del activo fijo incluyendo el establecimiento de las modalidades de amortización,
- tratamiento del activo fijo en el presupuesto,
- planificación presupuestaria orientada al producto (dependiendo de la introducción de la contabilidad de costes y resultados)
- presupuestación orientada al rendimiento (dependiendo de la introducción de la contabilidad de costes y resultados).

Es responsabilidad de los legisladores y reglamentadores proporcionar lo más rápidamente posible a las entidades locales seguridad en la planificación y seguridad jurídica en relación con la introducción de la contabilidad de costes y resultados. De otro modo, el proceso de reforma se vería amenazado de forma innecesaria.

Al establecer los nuevos instrumentos de gestión, debe mantenerse una adecuada relación entre coste y beneficio.

En el proceso de reforma, las entidades locales necesitan urgentemente el apoyo del estado.

4.4 Modificación del derecho presupuestario vigente hasta la fecha

Hasta que se apliquen las decisiones fundamentales sobre el derecho presupuestario, debería seguir desarrollándose el que está vigente en la actualidad.

Atendiendo a los múltiples problemas que, según se ha constatado durante las auditorías, experimentan las entidades locales para calcular el patrimonio, el reglamentador deberá considerar la posibilidad de aclarar el cálculo del patrimonio mediante disposiciones administrativas u otros medios.

También se recomienda elaborar disposiciones administrativas u otras normas para la preparación de documentación justificativa de las inmovilizaciones para entidades de cálculo de costes.

4.5 Otras observaciones

Para que la actuación de la administración trascienda a todo el aparato administrativo, deben coordinarse las soluciones de gobierno electrónico de las distintas administraciones. Con una red de datos local, se cumpliría un requisito básico para el tratamiento digital de expedientes y el acceso conjunto a los datos de las entidades locales. Además, es posible que se creen soluciones entre entidades locales, ministerios, presidencias de regiones administrativas y otros ámbitos ministeriales subordinados.

Dadas las posibilidades técnicas de Internet, debe sopesarse la necesidad de modificar las disposiciones municipales y del derecho presupuestario municipal del Estado Libre de Sajonia en cuanto a la utilización de la firma digital.

Estos progresos están interrelacionados con el derecho que regula la función pública y el derecho de los convenios colectivos. En el desarrollo ulterior del derecho de la función pública, el legislador deberá prever la remuneración adecuada del rendimiento y el compromiso. En el ámbito de los convenios colectivos, las entidades locales pueden introducir esta consideración, así como otras pretensiones, en las negociaciones.

5 Observaciones finales

El cambio de sistema provocado por la modernización administrativa abarca todos los ámbitos de la administración local. Hasta la fecha, casi siempre era posible efectuar cambios en el marco de las normas vigentes. Cada vez más, la aplicación de la continuación del proceso de reforma, sobre todo en relación con el derecho presupuestario, exige directrices, reglamentos y leyes.

Las entidades locales esperan que los legisladores y reglamentadores adopten decisiones concretas, en cuanto al fondo y en cuanto a los plazos, entre otras cosas, sobre los cambios en el régimen presupuestario y en el sistema contable, y sobre el establecimiento de requisitos para la comparabilidad de productos entre entidades locales.

Para la continuación del proceso de reforma, es esencial que la autonomía administrativa del sector público local sea sólida, con una adecuada dotación financiera mínima. Las entidades locales deben disponer de una elevada seguridad financiera para sus planes. Los ahorros que se espera que genere la modernización de la administración no anulan en absoluto la necesidad de llevar a cabo una reforma profunda de las finanzas públicas locales. Sólo cuando la autogestión del sector público local, regulada por la Ley Fundamental, goce de seguridad económica, podrán reconfigurarse íntegramente las administraciones locales.

Según el principio de conexidad, el estado debe proporcionar los necesarios fondos para realizar las tareas cuando las entidades locales se enfrentan a nuevas tareas obligatorias, cuando éstas se amplían de forma sustancial o se han elevado los estándares. Esto también es aplicable cuando, de acuerdo con las disposiciones legales, tareas que hasta el momento eran voluntarias pasan a ser obligatorias.

En la actualidad, con frecuencia gran parte del total presupuestario de las entidades locales está vinculado por determinadas tareas obligatorias. La capacidad de actuar de las entidades locales se complica adicionalmente debido a la abundancia de reglamentos, la transferencia de tareas obligatorias a las entidades locales y la fuerte influencia del establecimiento de prioridades en las entidades locales provocadas por las transferencias finalistas del estado.

Es fundamental que las entidades locales dispongan de más margen de maniobra en el ejercicio de su poder discrecional para realizar sus tareas. En todos los ámbitos administrativos, deberá evaluarse la necesidad de los estándares de personal y de dotación de modo que, en casos fundados, dichos estándares puedan adaptarse a las condiciones locales mediante una decisión del propio municipio y, de esa forma, puedan reducirse en muchos casos. Es necesario aumentar la armonía entre lo necesario, lo deseable y lo financiable.

Para declaraciones concretas sobre en qué ámbitos y en qué tareas es posible proporcionar un mayor poder discrecional y pueden reducirse los estándares, sería deseable contar con la iniciativa de los organismos de coordinación y representación de las entidades locales.

Junto al fomento de los procesos de cambio en la misma administración, es necesario que los gremios políticos adopten una nueva perspectiva sobre el trabajo político. Para poder dedicarse con más intensidad a las cuestiones de gestión estratégica de las entidades locales, los mandatarios deberán ser relevados de las cuestiones menores de la gestión administrativa. Así, los representantes municipales se limitarán a ocuparse de sus competencias básicas y, con una delimitación más definida de las competencias, la administración dispondrá de un mayor margen de acción, necesario para la modernización.

En cuanto a los factores que influyen en el desarrollo de las administraciones locales, se ha producido un cambio en las exigencias respecto a la supervisión en el marco de la modernización administrativa: junto al efecto del cambio en el régimen presupuestario y en la contabilidad de las entidades locales, el cambio también se ha producido debido a las formas cada vez más diferenciadas de llevar a cabo las tareas y al hecho de actuar en el mercado así como en relación con la demanda de asesoría.

De ahí surge la pregunta de qué funciones han desempeñado ya los auditores públicos en el proceso de modernización en curso y hasta qué punto debe cambiar el método de trabajo de los auditores públicos.

El proyecto de modernización administrativa, la nueva gestión administrativa y los pasos de la administración en dirección a elevar la efectividad y la eficiencia en el cumplimiento de tareas dan lugar a nuevas problemáticas típicas en el ámbito de la supervisión:

- El examen de la administración respecto al ejercicio de sus tareas organizativas. En relación con el alcance de las tareas municipales y con motivo de las carencias constatadas en la organización, la ejecución de la auditoría de la organización administrativa constituye una tarea pendiente de la auditoría supralocal. La realización de encuestas sobre la necesidad de personal puede considerarse una importante tarea organizativa que la supervisión debe revisar;
- La revisión de la configuración y ejecución de proyectos;
- La ejecución de los análisis en materia de tecnología de la información y comunicación;
- La revisión de los nuevos procesos de planificación, gestión y control introducidos.

Los órganos de control del sector público local se alejan en estos ámbitos cada vez más de la observación a posteriori y asumen una activa función de apoyo en los procesos de cambio, con lo que adquieren así el perfil de un asesor empresarial.