

LA RESPUESTA DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS AL DESAFÍO DEL DESARROLLO SOSTENIBLE: EL PAPEL DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN AMBIENTAL

CRISTINA AIBAR GUZMÁN

Departamento de Economía Financiera y Contabilidad
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Santiago de Compostela

Recibido: 5 febrero 2002

Aceptado: 25 noviembre 2002

Resumen: Partiendo de la premisa de que el sector público no puede mantenerse ajeno a la creciente preocupación por la conservación del medio ambiente que se evidencia en la sociedad y, en consecuencia, debe incorporar la consideración de las variables ambientales en su ámbito de decisión (analizando las repercusiones y los impactos que tienen sobre el entorno las actividades realizadas por las propias entidades públicas y favoreciendo e impulsando la adopción por parte de las empresas privadas de actuaciones compatibles con la protección y conservación del entorno), el presente artículo tiene como objetivo plantear algunas ideas acerca de la problemática relacionada con la dimensión ambiental de la actuación de las entidades públicas y el papel que los indicadores de gestión ambiental pueden desempeñar como instrumentos de apoyo a aquélla.

Palabras clave: Indicadores de gestión / Gestión ambiental / Entidades públicas.

THE ANSWER OF THE PUBLIC ENTITIES TO THE CHALLENGE OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT: THE ROLE OF THE ENVIRONMENTAL MANAGEMENT INDICATORS

Abstract: Public sector can not ignore the growing social preoccupation about protection and conservation of the environment. Accordingly, it is necessary that public entities have to consider environmental variables in their decision-making process in order to analyze and monitor the environmental consequences of their activities and to promote the adoption by private organizations of decisions and politics that are compatible with the environment protection. The objective of this paper is to present and discuss some ideas about the different initiatives and techniques that public entities could implement to manage environmental issues. In short, our attention is focused in the study of the role that the environmental management indicators could play in order to monitor the degree of efficiency and effectiveness with which public entities carry out their activities from the environmental point of view and to support the environmental management and to evaluate the environmental consequences of management decisions.

Keywords: Management indicators / Environmental management / Public organizations.

1. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas se ha producido un notable incremento en la preocupación por parte de los ciudadanos por las cuestiones ambientales, consecuencia de una mayor toma de conciencia acerca de la importancia de mantener y conservar el entorno que nos rodea. Fruto de esa preocupación, las empresas, adoptando una actitud, en un primer momento, reactiva y, posteriormente, proactiva, han incluido cada vez en mayor medida entre sus variables estratégicas las variables ambientales, constituyéndose así la gestión ambiental como una área clave más de la actuación empresarial.

Por su parte, entendemos que el sector público no puede mantenerse ajeno a esa preocupación y debe incorporar también la consideración de las variables ambientales en su ámbito de decisión, en un doble nivel: por un lado, analizando las repercusiones y los impactos que tienen sobre el entorno las actividades realizadas por las propias entidades públicas y, por otro, favoreciendo e impulsando la adopción por parte de las empresas privadas de actuaciones compatibles con la protección y conservación del entorno.

En este sentido, en los últimos años se han propuesto distintos instrumentos que pueden utilizar las entidades públicas para el logro de esos objetivos, entre los que, al igual que ha ocurrido en el ámbito privado, ocupan un lugar destacado los indicadores de gestión ambiental.

En esta línea, el presente artículo tiene como objetivo presentar algunas ideas acerca de la problemática relacionada con la dimensión ambiental de la actuación de las entidades públicas y del papel que los indicadores de gestión ambiental pueden desempeñar como instrumentos de apoyo a aquélla.

2. EL PAPEL DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS

Los indicadores de gestión o medidas de rendimiento se definen como instrumentos a través de los cuales puede expresarse la información relativa a los objetivos de una entidad, la actuación que ésta lleva a cabo para lograr esos objetivos, los recursos consumidos por la organización en el desarrollo de su actividad, y los recursos obtenidos, permitiendo, en consecuencia, realizar una evaluación y un seguimiento periódico de la situación y del desempeño de la entidad¹.

Para Boada y Mora (1999), los indicadores de gestión desempeñan dos tipos de funciones: una función descriptiva (suministrando información que refleja la realidad del contexto de una organización y de su funcionamiento) y una función valorativa (evaluando el impacto interno y externo de las actuaciones desarrolladas por la organización).

Por otro lado, en opinión de Kanter y Summers (1994) las medidas de rendimiento en una entidad pública deben cumplir tres funciones básicas:

- Funciones institucionales: los indicadores de gestión deben reflejar las prioridades políticas y proporcionar una evidencia del grado en que la organización está alcanzando sus objetivos confiriendo de esta manera legitimidad a la actuación realizada.
- Funciones directivas: las medidas de rendimiento deben constituir la base informativa en la que se apoye la gestión de la entidad facilitando a sus responsables la realización de su trabajo.

¹ En este sentido, Glynn et al (1995, p. 225) señalan que, como su nombre indica, los indicadores de rendimiento representan "*indicios del rendimiento y, así, son intentos de retratar los logros de una actividad*".

- Funciones técnicas: los indicadores de gestión deben suministrar información sobre los aspectos técnicos asociados al proceso de transformación desarrollado por la organización.

Esas funciones tienen que ver, respectivamente, con la relevancia política, con la directiva y con la cuantitativa de los indicadores señalada por Bac (1994) y están relacionadas, a su vez, con las diferentes facetas de la responsabilidad pública, lo cual permite poner de manifiesto el papel que pueden desarrollar los indicadores de gestión, por cuanto la atribución de responsabilidades exige contar con información, cuya evaluación sirva de base para la adopción de juicios sobre la actuación realizada (Stewart, 1984).

En este sentido, la responsabilidad pública, que para Simon (1994) afecta a todas las organizaciones que cuentan con responsables que son elegidos a través de un proceso electoral, es un concepto recurrente en la literatura sobre la gestión pública (Day y Klein, 1994; Lovell, 1997; Minogue, 1997; Stewart, 1984; Stewart y Ranson, 1994...) y debe entenderse como una construcción multidimensional y compleja. Con relación a este punto, Pablos Rodríguez (1997), siguiendo a Glynn (1987), distingue tres facetas dentro de la responsabilidad pública: la responsabilidad política (establecida por el sistema parlamentario), la responsabilidad legal o financiera (que implica responder del cumplimiento de la legalidad en el uso de los recursos disponibles y en la actuación realizada) y la responsabilidad gerencial (relacionada con el logro de los objetivos)².

Otra clasificación de la responsabilidad pública es la realizada por Stewart (1984), quien diferencia entre responsabilidad por legalidad (que busca garantizar que los gestores públicos no se excedan en el ejercicio de los poderes conferidos por la ley), responsabilidad por eficiencia (interesada en asegurar un buen uso de los recursos con que cuentan las entidades públicas) y responsabilidad gerencial (vinculada a la realización de una gestión justa y equitativa); mientras que Robinson (1971) distingue tres tipos de responsabilidad pública: responsabilidad de programas (relacionada con el logro de los objetivos), responsabilidad de procesos (que supone evaluar si se llevaron a cabo los procesos adecuados desde el punto de vista del tiempo y de los recursos materiales y humanos consumidos) y responsabilidad fiscal.

Con relación a las clasificaciones de la responsabilidad pública recogidas anteriormente, Hopwood (1994) señala que desde principios de los años setenta se han incrementado las presiones en muchos países desarrollados para extender el contenido de dicho concepto a fin de incluir en él aspectos más amplios que los estrictamente económicos o legales, dando lugar a una nueva dimensión dentro aquélla: la responsabilidad social, vinculada al logro de una mejor calidad de vida y a la protección del medio

² Dentro de la responsabilidad gerencial, Day y Klein (1994) consideran que existen, a su vez, dos aspectos diferentes: la responsabilidad por el logro de los múltiples objetivos que se persiguen y la responsabilidad en relación con el proceso por el que se prestan los distintos servicios, aunque esta última suele pasarse por alto.

ambiente³. En consecuencia, la figura 1 resumiría las distintas facetas de la responsabilidad de los gestores de las entidades públicas.

Figura 1.- Facetas da responsabilidad pública



FUENTE: Elaboración propia.

3. NUEVOS INDICADORES PARA APOYAR UN NUEVO ESTILO DE GESTIÓN PÚBLICA: LOS INDICADORES SOCIALES

En la idea de que en la gestión de las entidades públicas no sólo se debe buscar el logro de una actuación eficiente, eficaz y económica sino que, además, ésta debe ser contemplada y evaluada desde la perspectiva general de su contribución al interés público y a la mejora del bienestar social e individual, los indicadores sociales tratan de evaluar el impacto o la eficacia social de las actuaciones públicas así como su grado de aceptación de por los ciudadanos. En esta línea se manifiesta Montesinos Julve (1999, p. 18) cuando señala que *“las entidades públicas tienen que tomar nota de un cambio cualitativo en la apreciación de los ciudadanos en cuestiones ambientales y programas de solidaridad social”*.

En este sentido, Norverto Laborda *et al.* (1999, pp. 28-29) consideran que la importancia que en la actualidad han adquirido los indicadores sociales en las entidades públicas tiene que ver básicamente con dos hechos: en primer lugar, la tendencia hacia un *“modelo público desestatalizado”* a través de la transferencia de las funciones de provisión de los servicios públicos a organizaciones que no pertenecen al sector público y, en segundo lugar, el proceso de descentralización de los servicios públicos en la búsqueda de una mayor aproximación al ciudadano.

³ Para un análisis en profundidad de la responsabilidad social en el sector privado puede verse Maside Sanfiz (2001).

En general, la definición de los indicadores sociales suele ser una tarea compleja debido a la naturaleza intangible y abstracta de los conceptos implicados⁴, hecho que explica el desarrollo insuficiente de indicadores de gestión que evalúen el impacto social de las políticas públicas puesto de manifiesto por Montesinos Julve (1999).

A la hora de proponer categorías de indicadores sociales, los más utilizados hacen referencia a las cinco “es” siguientes: equidad, efectividad, entorno, evolución sostenible y ecología.

Así, en primer lugar consideramos los indicadores de equidad, la cual es definida por Montesinos Julve y Gimeno Ruiz (1998, p. 155) como “*la incidencia de los resultados finales de la acción pública sobre la justicia y el equilibrio en la situación de los ciudadanos*”, de forma tal que se realice una distribución equitativa de los bienes y servicios producidos por las entidades públicas⁵. En consecuencia, los indicadores de equidad tratan de medir la posibilidad de acceso de determinados colectivos, considerados menos favorecidos o más débiles, a los servicios públicos (AECA, 1997; Norverto Laborda *et al.*, 1999).

La importancia de esos indicadores reside, en opinión de Leeuw (1996), en la necesidad de evitar los efectos disfuncionales derivados de un excesivo énfasis en la obtención de la eficiencia de la actuación a través de la discriminación de aquellos usuarios cuyas necesidades se consideran “más caras” desde el punto de vista de los recursos necesarios para satisfacerlas (por ejemplo, pacientes con enfermedades crónicas, ancianos...)⁶. En términos parecidos se manifiestan Bartlett y LeGrand (1993) cuando señalan que si los proveedores pueden elegir a quién suministrar, entonces puede darse el caso de que los servicios no se suministren a aquellos que más los necesitan y, en consecuencia, no se logre la equidad.

Por otro lado, AECA (1997) considera que dentro de los indicadores de la equidad es posible hablar dos tipos de medida: 1) la equidad territorial y 2) la equidad en función de la renta, dependiendo de si se toma como base para la búsqueda de la uniformidad en el reparto el territorio o el nivel de renta de los usuarios de los servicios públicos.

Un segundo tipo de indicadores sociales son las medidas de efectividad cuyo objeto es evaluar el impacto final de las actividades desarrolladas por una entidad pública sobre la población total afectada por las mismas. Para AECA (1997) esos indicadores suponen un complemento de los indicadores de eficiencia tradicionales. Sin embargo, Albi *et al.* (2000) matizan la afirmación anterior al señalar que la evaluación de la eficiencia de las entidades públicas requiere separar claramente los aspectos técnicos y de

⁴ Dado que, como señalan Glynn *et al.* (1994) supone considerar los efectos más generales de los resultados de la actuación de una entidad no sólo en términos de los *stakeholders* identificados sino incluyendo también las externalidades.

⁵ A este respecto Albi *et al.* (2002, p. 260) consideran que “*en la búsqueda de una distribución más igualitaria del bienestar [...] el análisis de quien se beneficie del gasto público o, más en general, de las implicaciones distributivas del gasto tiene una importancia conceptual considerable*”. Este análisis se denomina “*incidencia del gasto*”.

⁶ En este sentido, De Val Pardo (1999) considera que la equidad es fundamental en la provisión de servicios asociados al cuidado de la salud.

gestión, a los que se refiere la eficiencia propiamente dicha, de los aspectos políticos relacionados con la efectividad de los distintos programas de actuación diseñados por los partidos políticos.

En tercer lugar, se hace referencia a los indicadores de entorno a través de los cuales se trata de medir aquellos elementos del contexto económico, tecnológico, político, social y cultural que afectan o que puedan llegar a afectar en el futuro (tanto directa como indirectamente) a la actuación de la entidad⁷. Dado que esos factores suelen estar fuera del control de la organización, su medición y evaluación fomentará la adopción de una postura proactiva de las entidades públicas, las cuales, como señala AECA (1997), tratarán de anticiparse a las demandas de los ciudadanos en vez de asumir una posición reactiva ante ellas. En este sentido, la importancia de los indicadores de entorno en el contexto de la nueva gestión pública se deriva del hecho de que la información recogida en ellos permite a los gestores públicos describir nuevas formas de crear valor y pone de manifiesto distintas alternativas para resituar la entidad y adaptar su funcionamiento para satisfacer nuevas necesidades⁸.

El cuarto tipo de indicadores sociales hace referencia a los denominados indicadores de evolución sostenible, los cuales tratan de medir la capacidad de una entidad para seguir prestando un servicio en condiciones aceptables a lo largo del tiempo (AECA, 1997).

Por último, consideramos que, además de los ya mencionados, es necesario incluir dentro de los indicadores sociales una quinta categoría: la ecología. A este respecto De la Fuente y De la Calle (1999, p. 28) indica que las administraciones públicas tienen “*la obligación legal de justificar y rendir cuentas del uso que hacen de los recursos económicos que manejan, por lo que carece de lógica deducir que deberían asumir el mismo deber respecto de las consecuencias y repercusiones ambientales a que pueda conducir el empleo de aquéllos*”. De forma similar opina Albi (2000), para quien uno de los grandes retos a los que se enfrenta el sector público en las próximas décadas es intentar que el crecimiento económico sea compatible con la protección del entorno.

4. LA RESPUESTA DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS AL DESAFÍO DEL DESARROLLO SOSTENIBLE: NUEVAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES Y NUEVO INDICADORES

4.1. LA GESTIÓN AMBIENTAL EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS

En opinión de Netherwood y Shayler (1996) en los últimos años, y sobre todo a raíz de la Declaración de Río y el Quinto Programa de Acción Medioambiental de

⁷ En este sentido, Paramés Montenegro (1988) considera que dentro de esos indicadores es posible distinguir entre los que se refieren al entorno inmediato a la entidad y los relacionados con el entorno remoto de la organización.

⁸ Lo que, en palabras de Moore (1998, p. 45), supone que los gestores públicos “*se conviertan en estrategias en lugar de técnicos*”.

la Unión Europea, muchas entidades públicas han comprendido la necesidad de adoptar una actuación coherente y planificada con relación con el medio ambiente que les permita enfocar desde una perspectiva global las distintas funciones y actividades vinculadas a la protección del entorno, que hasta ese momento se venían desarrollando de forma independiente y separada por distintos departamentos y servicios públicos.

En este sentido, De la Fuente y De la Calle (1999) considera que cada vez son más los recursos públicos que se destinan a la defensa del medio ambiente y cuya utilización suele tener dos finalidades básicas:

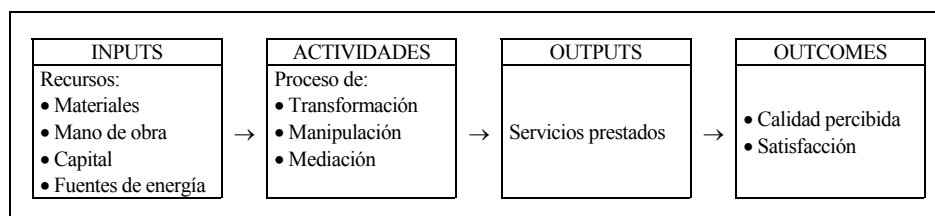
- Restauración: buscando la reparación de los daños ambientales producidos.
- Prevención: dirigida a evitar que se produzcan efectos negativos sobre el medio ambiente a través de acciones de protección y educación.

Sin embargo, para Peattie y Hall (1994), además de estas funciones, y como complemento de ellas en su papel de “guardianes” del bienestar de la comunidad, las entidades públicas deben asumir nuevas responsabilidades en relación con el medio ambiente⁹:

- Regular los distintos aspectos de la actuación de las organizaciones que pueden degradar el entorno, por ejemplo estableciendo límites para las emisiones de residuos al aire o al agua, o para el uso de energía o desarrollando normas para el tratamiento de los desechos.
- Supervisar el cumplimiento por parte de las empresas de la normativa existente en materia ambiental, estableciendo sanciones en el caso de que se sobrepasen los límites establecidos.
- Mediar en las relaciones entre las empresas, los cuerpos reguladores, los grupos de presión y los ciudadanos acerca del impacto ambiental de las actuaciones empresariales.
- Educar acerca de la importancia de la preservación del entorno, realizando campañas informativas y creando oficinas o centros donde puedan acudir los ciudadanos y las empresas en busca de asesoramiento.
- Fomentar la adopción por parte de las empresas de actuaciones conducentes a preservar o a mejorar el estado del entorno próximo.

Por otro lado, las entidades públicas se encargan también de suministrar a los ciudadanos bienes y servicios públicos, para lo cual, al igual que cualquier otra organización, llevan a cabo un proceso de transformación de unos *inputs* o factores productivos, tal y como se refleja en la figura 2.

⁹ En el caso de las entidades locales, la Association of Country Councils (1990) resume sus funciones ambientales en cinco grandes áreas: 1) prevención; 2) regulación y control; 3) restauración, conservación y mejora; 4) supervisión y coordinación; y 5) organizativas.

Figura 2.- El proceso de creación de valor en las administraciones públicas

FUENTE: De Val Pardo (1999, p. 226) y elaboración propia.

Como consecuencia de esa actividad, las entidades públicas pueden generar impactos sobre el medio ambiente tanto de carácter directo (es decir, como resultado de las distintas funciones desarrolladas a lo largo del proceso de transformación) como de tipo indirecto (ocasionados por los bienes y servicios suministrados). En este sentido, las entidades públicas deberían buscar la minimización de los impactos de tipo negativo y la potenciación de cualquier otro tipo de actuación conducente al logro de una mayor protección del entorno.

4.2. LOS INDICADORES ECOLÓGICOS O AMBIENTALES

Con el fin de hacer frente al amplio abanico de funciones y responsabilidades ambientales que acabamos de describir, las entidades públicas pueden plantearse llevar a cabo iniciativas de distinta índole para dirigir y supervisar su actuación ambiental.

En este sentido, en el Reino Unido la Asociación Amigos de la Tierra publicó en el año 1988 un informe titulado *Environmental Charter for Local Government* con el que trataba de incentivar que las entidades públicas británicas adoptasen una perspectiva más amplia para enfocar las cuestiones ambientales que les llevase a desarrollar políticas para mejorar la información ambiental que se suministra al público (información relativa al estado en que se encuentra el entorno y a las actuaciones llevadas a cabo para protegerlo y restaurarlo) y supervisar los impactos de su propia actuación sobre el entorno (Friends of the Earth, 1988).

Entre los instrumentos sugeridos en dicho informe, Netherwood y Shayler (1996, p. 225) señalan los siguientes:

- Cartas ambientales (*environmental charters*).
- Informes sobre el estado del entorno.
- Auditorías internas.

Por otro lado, el *Local Government Management Board* del Reino Unido identificó el desarrollo de sistemas de gestión ambiental (EMS) por parte de las entidades locales como uno de los cinco instrumentos claves para el logro de una actuación compatible

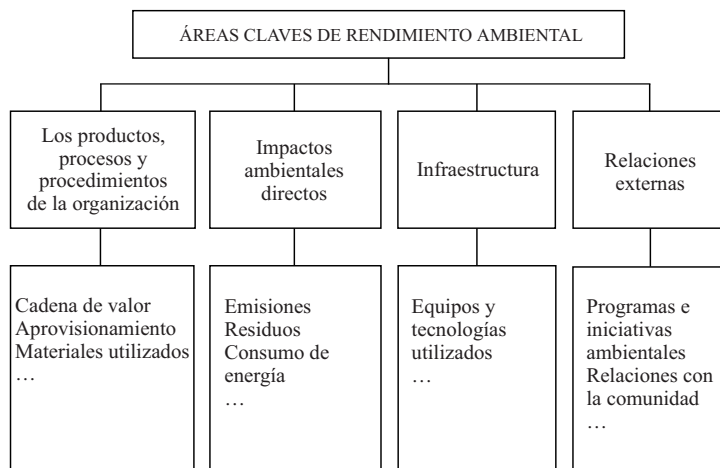
con el desarrollo sostenible por las entidades públicas (LGMB, 1993a), estableciendo como objetivos principales de ese sistema los tres siguientes (LGMB, 1993b):

- El desarrollo de políticas, programas y sistemas de gestión ambiental.
- La evaluación periódica de las políticas, de los programas y de los sistemas desarrollados.
- La provisión al público de información sobre el rendimiento ambiental.

Para dar contenido a esos instrumentos, es necesario que las entidades públicas desarrollen un conjunto de indicadores de gestión ecológicos o ambientales cuyo objetivo, en opinión de Montesinos Julve (1998) y Montesinos Julve y Gimeno Ruiz (1998), es evaluar el impacto sobre el medio ambiente de las actuaciones de las entidades pública a fin de preservar el equilibrio ecológico¹⁰. En consecuencia, los indicadores ecológicos o ambientales tendrán una doble finalidad en el sector público: por un lado, permitir el análisis de la gestión ambiental desempeñada por las entidades públicas y, por otro lado, controlar la correcta utilización de los fondos públicos destinados a fines ambientales.

En este sentido, Young (1996, pp. 152-154) establece cuatro áreas claves de rendimiento ambiental en una organización, representadas en la figura 3, que podrían utilizarse como base para desarrollar las distintas medidas que reflejarán su rendimiento ambiental.

Figura 3.- Áreas claves de rendimiento ambiental en una entidad pública



FUENTE: Elaboración propia a partir de Young (1996, p. 153).

¹⁰ Para un análisis en profundidad de las características de los indicadores de gestión ambientales véase Blanco Dopico, Aibar Guzmán y Maside Sanfiz (1999 y 2000) y Maside Sanfiz (2001).

BIBLIOGRAFÍA

- ALBI, E.; CONTRERAS, C.; GONZÁLEZ-PÁRAMO, J.S.; ZUBIRI, I. (2000): *Economía pública I. Fundamentos, presupuesto y gasto, aspectos macroeconómicos*. Barcelona: Ariel.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (AECA) (1997): *Indicadores de gestión para las entidades públicas*. (Documento núm. 16, Principios de Contabilidad de Gestión).
- ASSOCIATION OF COUNTY COUNCILS (1990): *County Councils and the Environment*. Londres: ACC.
- BAC, A.D. (1994): "Performance Budgeting at the National, Provincial and Local Government", en E. Buschor y K. Schedler [ed.]: *Perspectives on Performance Measurement and Public Sector Accounting*, pp. 309-324. Paul Haupt Publisher Berne.
- BOADA, M.; MORA, A. (1999): "Aplicación práctica de indicadores de gestión", *Auditoría Pública*, núm. 17, (junio), pp. 23-30.
- DAY, P.; KLEIN, R. (1994): "Interpretations and Implications", en D. McKeivitt e A. Lawton [ed.]: *Public Sector Management. Theory, Critique & Practice*, pp. 193-207. Londres: Sage.
- FRIENDS OF THE EARTH (1988): *The Environmental Charter for Local Government*. Londres: Friends of the Earth.
- FUENTE Y DE LA CALLE, M.A. DE LA (1999): "Políticas medioambientales y fiscalización de la ecología", *Auditoría Pública*, núm. 18, (septiembre), pp. 24-33.
- GLYNN, J.; GRAY, A.; JENKINS, B. (1995): "The Measurement and Audit of Effectiveness", en V. Montesinos Julve y J.M. Vela Bargués [ed.]: *International Research in Public Sector Accounting, Reporting and Auditing*, pp. 207-238. Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas.
- GLYNN, J.J. (1987): *Public Sector Financial Control & Accounting*. Oxford: Basil Blackwell.
- HOPWOOD, A. (1994): "Accounting and the Pursuit of Efficiency", en D. McKeivitt e A. Lawton [ed.]: *Public Sector Management. Theory, Critique & Practice*, pp. 145-159. Londres: Sage.
- KANTER, R.M.; SUMMERS, D.V. (1994): "Doing Well While Doing Good: Dilemmas of Performance Measurement in Nonprofit Organizations and the Need for a Multiple-Constituency Approach", en D. McKeivitt y A. Lawton [ed.]: *Public Sector Management. Theory, Critique & Practice*, pp. 220-236. Londres: Sage.
- LEEuw, F.L. (1996): "Performance Auditing, New Public Management and Performance Improvement: Questions and Answers", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 9, núm. 2.
- LOCAL GOVERNMENT MANAGEMENT BOARD (1993a): *The UK's Report to the UN Commission on Sustainable Development: An Initial Submission by UK Local Government*. Londres.
- LOCAL GOVERNMENT MANAGEMENT BOARD (1993b): *A Guide to the eco-Management and Audit Scheme for Local Government*. Londres.
- LOVELL, A. (1995): "Supreme Audit Institutions and the Accountability of Governments: A UK Perspective", en V. Montesinos Julve y J.M. Vela Bargués [ed.]: *International Research in Public Sector Accounting, Reporting and Auditing*, pp. 239-284. Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas.

- MASIDE SANFIZ, J.M. (2001): *Aproximación microeconómica a la contabilidad y gestión medioambiental. Un enfoque de estrategia*. (Tesis doctoral). Universidad de Santiago de Compostela.
- MINOGUE, M. (1997): "Changing the State: Concepts and Practice in the Reform of the Public Sector", en M. Minogue, C. Polidano y D. Hulme [ed.]: *Beyond the New Public Management: Changing Ideas and Practices in Governance*, pp. 17-37. Londres: Edward Elgar Publishing.
- MONTESINOS JULVE, V. (1998): "La legitimación del sector público a través de su reforma y su control", en F.J. Constenla Acasuso [coord.]: *Ética pública e control externo público*, pp. 91-135. Santiago de Compostela: Consello de Contas de Galicia.
- MONTESINOS JULVE, V. (1999): "Los órganos de control de la actividad económico-financiera del sector público", *Especial Congreso AECA, X Congreso AECA «La empresa española ante el siglo XXI»*, pp. 38-39. Zaragoza
- MONTESINOS JULVE, V.; GIMENO RUIZ, A. (1998): "Contabilidad y control en el marco de la nueva gestión pública", *IV Jornada de Trabajo sobre Contabilidad de Costes y Gestión*, ASEPUC, pp. 145-172.
- NETHERWOOD; SHAYLER, M. (1996): "The Role of Environmental Management Systems in Local Government", en R. Welford [ed.]: *Corporate Environmental Management*, pp. 223-238. Londres: Earthscan Publications Ltd..
- NOVERTO LABORDA, M.C.; CAMPOS FERNÁNDEZ, M.; MUÑOZ COLOMINA, C.I.; ZORNOZA BOY, J. (1999): *Los indicadores para la gestión pública*. Madrid: Instituto de Estudios Fiscales.
- PARAMÉS MONTENEGRO, C. (1988): *Introducción al management. Un nuevo enfoque de la administración pública*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).
- PEATIE, K.; HALL, G. (1994): *The Greening of Local Government: A Survey' Local Government Studies*. Londres: Frank Cass.
- ROBINSON, D.Z. (1971): "Government Contracting for Academic Research: Accountability in the American Experience", en B. Smith y D. Hague [ed.]: *The Dilemma of Accountability in Modern Government: Independence Versus Control*. Macmillan.
- SIMON, H. (1994): "The Criterion of Efficiency", en D. McKevitt y A. Lawton [ed.]: *Public Sector Management. Theory, Critique & Practice*, pp. 37-53. Londres: Sage.
- STEWART, J. (1984): "The role of information in public accountability", en A. Hopwood y C. Tomkins [ed.]: *Issues in Public Sector Accounting*, Hopwood, pp. 13-34. Londres: Philip Allan Publisher Ltd.
- STEWART, J.; RANSON, S. (1994): "Management in the Public Domain", en D. McKevitt y A. Lawton [ed.]: *Public Sector Management. Theory, Critique & Practice*, pp. 54-70. Londres: Sage.
- UNIÓN EUROPEA (1992): *Towards Sustainability: The Fifth Environmental Action Programme*. Bruselas.
- VAL PARDO, I. DE (1999): *Administración de entidades públicas*. Madrid: Instituto de Estudios Económicos.
- WRIGHT, G. (1994): "Improving the Environmental Performance of Local Government", *Eco-Management and Auditing*, vol. 1, núm. 2.
- YOUNG, W. (1996): "Measuring Environmental Performance", en R. Welford [ed.]: *Corporate Environmental Management*, pp. 150-176. Londres: Earthscan Publications Ltd.