



**Universidad de Jaén**

Facultad de Ciencias Sociales  
y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

# **UN MODELO DE INDICADORES PARA COFRADÍAS RELIGIOSAS**

**Alumno: Eufrasio Liébana Cámara**

**Mayo, 2019**

# ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	4
2. INDICADORES DE GESTIÓN .....	5
2.1. CONCEPTO .....	5
2.2. CARACTERÍSTICAS .....	8
2.3. OBJETIVOS .....	10
2.4. BENEFICIOS .....	11
2.5. NECESIDAD DEL USO DE INDICADORES EN LAS ENTIDADES SIN FINES LUCRATIVOS .....	11
3. CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES .....	13
4. METODOLOGÍA PARA ESTABLECER LOS INDICADORES DE GESTIÓN .....	19
5. ESTUDIO EMPÍRICO .....	23
5.1. ENCUESTA.....	27
5.2. DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO .....	28
5.3. RESULTADOS OBTENIDOS .....	29
6. ELECCIÓN DE INDICADORES .....	32
7. CONCLUSIÓN.....	35
8. ANEXOS .....	36
9. BIBLIOGRAFÍA .....	41

## **RESUMEN**

Con el paso del tiempo, toda empresa debe actualizarse para seguir siendo competitiva. Cada vez es más habitual que las entidades, tanto privadas como públicas, utilicen indicadores de gestión, puesto que genera facilidad a la hora de tomar decisiones y gestionar los diferentes recursos.

Estos recursos deben de utilizarse junto a la contabilidad, para analizar, tanto calidad, eficacia, eficiencia... En un primer instante, el uso de este instrumento fue adquirido por entidades públicas, pero con el paso del tiempo es más habitual ver como las grandes empresas lo están incluyendo como algo fundamental.

En este trabajo se propondrá una batería de indicadores para una entidad no lucrativa, la cual permita mejorar la gestión y obtener mayor información. Para ello, se contará con la colaboración de miembros de la junta directiva de dos hermandades.

## **ABSTRACT**

Over the years, every company must be updated to remain competitive. It is increasingly common for entities, both, private and public, to use management indicators, since it generates ease when making decisions and managing different resources.

These resources must be used together with accounting, to analyze both quality, efficiency, efficiency ... At first, the use of this instrument was acquired by public entities, but over time it is more common to see how large companies are including it as something fundamental.

In this work, a set of indicators will be proposed for a non-profit entity, which will allow improving management and obtaining more information. To do this, we will have the collaboration of members of the board of directors of two brotherhoods.

## 1. INTRODUCCIÓN

Con el propósito de terminar el Grado en Finanzas y Contabilidad he realizado este trabajo para justificar las diferentes competencias adquiridas durante la realización del título.

De acuerdo con la Ley Orgánica 4/2007 de 12 de abril (LOMLOU), desarrollada en el Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, (modificado por el Real Decreto 861/2010 de 2 de julio, y por el Real Decreto 43/2015, de 2 de febrero) por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales determina las características que deben cumplir los planes de estudios de las titulaciones de grado y máster de la universidad española. En ellas se especifica que *“Estas enseñanzas concluirán con la elaboración y defensa de un trabajo de fin de Grado (...) tendrá un mínimo de 6 créditos y un máximo del 12,5 por ciento del total de los créditos del título. Deberá realizarse en la fase final del plan de estudios y estar orientado a la evaluación de competencias asociadas al título.”*

En cuanto a la temática de este trabajo, en los últimos años se están demandando instrumentos que permitan hacer un análisis más amplio, con el objetivo de evaluar distintas actividades. Y aquí, es donde aparecen los indicadores de gestión. Este instrumento es útil ya que su mayor premisa es que no se puede gestionar aquello que no se puede medir, son como las fotografías del estado en que se encuentran determinados los aspectos de la organización.

Este trabajo va a estar enfocado a analizar cómo funcionan los indicadores en una entidad no lucrativa, como es el caso de las hermandades, en este caso de Nuestra Señora del Rocío. Éstas se definen como una asociación, con personalidad jurídica pública.

Una de las razones por la elección de una entidad no lucrativa es porque a lo largo de los años de universidad, todos los ejemplos propuestos en distintas asignaturas son de entidades lucrativas y en este trabajo me propuse profundizar acerca del funcionamiento de organizaciones que persiguen fines distintos a las anteriores.

## 2. INDICADORES DE GESTIÓN

### 2.1. CONCEPTO

Los indicadores de gestión son unos instrumentos basados en la observación empírica, que nos permite interpretar ciertas variables que consideramos importantes para la empresa. De acuerdo con la AECA<sup>1</sup> un indicador de gestión no es el encargado de definir “*lo que es necesario medir*”, se refiere más a “*cómo medir*”. Dicho esto, primero nos vamos a centrar en el concepto de indicador.

Una aproximación según la AECA<sup>2</sup> “*son aquellas unidades de medida establecidas por las organizaciones para fijar unos objetivos iniciales, evaluar resultados y la forma de obtener estos. Las empresas tendrán que identificar las variables claves en el conjunto y de manera particular, siendo estas aquellas actividades que garantizan el éxito y por ello la consecución de un objetivo*”. Según esto se puede decir que los indicadores de gestión son utilizados para medir el éxito de una empresa u organización.

Otra definición de indicador es la que encontramos en el documento sobre indicadores de gestión para Administraciones Públicas publicado por AECA<sup>3</sup> “*unidades de medida que permiten el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación con los correspondientes referente internos y externos*”.

Otra importante definición de indicador, es la que nos da DAFP<sup>4</sup>, “*un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con periodos anteriores o bien frente a una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo*”.

---

<sup>1</sup> AECA (2002), “*Indicadores para la Gestión Empresarial. Documento nº17*, Madrid, p. 35

<sup>2</sup> AECA (1995): *Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.* p. 99-100

<sup>3</sup> AECA (2002): *Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas. Documento nº 16*, Madrid, p.31-32

<sup>4</sup> DAFP (2012): *Guía para la Construcción de indicadores de Gestión*. Bogotá.

Los indicadores nos muestran si las organizaciones están consiguiendo sus objetivos y los efectos que están teniendo las actividades que desarrollan para su consecución. Según la DAFP, para observar esto, se pueden medir aspectos como:

- Recursos
- Cargas de trabajo
- Resultados
- Impacto
- Productividad
- Satisfacción del Usuario
- Calidad

La implementación de los indicadores de gestión en las empresas u organizaciones hace que éstas mejoren y progresen en todos los aspectos ya que proporciona una vista objetiva, equitativa y justa. En cuanto al tipo de indicador de gestión que se debe aplicar, siempre dependerá del tipo de empresa, tamaño y actividad que desarrollen. Es importante escoger indicadores apropiados, ya que de lo contrario puede llevar a una mala visión de la empresa y a la toma de decisiones erróneas.

Según Ortigueira Bouzada<sup>5</sup> un indicador “*es una magnitud que está siempre asociada a la noción de fenómeno o sistema*”. Con relación a este puede desempeñar dos tipos de funciones:

- La descriptiva: conocimiento del estado del sistema y su evolución.
- La valorativa: apreciación de los efectos de una acción sobre el sistema.

Nos centramos seguidamente en el concepto de “gestión”, que se refiere al conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa.

En este sentido, AECA (1995) define los indicadores de gestión como “*los instrumentos empíricos que nos permiten efectuar un seguimiento de las variables clave*”. Según esto nos podemos encontrar tanto con indicadores de carácter financiero (los cuales tendremos que

---

<sup>5</sup> ORTIGUEIRA, M. (1987) “Administraciones públicas. Teoría básica de las auditorías de gestión”. Granada. Publicaciones del Cur. Pp.113.

utilizar la contabilidad de gestión) como indicadores no financieros, en los que tendremos que utilizar otro tipo de información para su cuantificación.

Para Moreno Albarracín<sup>6</sup>, *“los indicadores no son más que un instrumento al servicio del usuario que permite establecer un sistema de evaluación relativo a la gestión realizada en el periodo en que se aplica dicho indicador. Es por ello que deben entenderse como un mecanismo de control de la gestión y siempre al servicio de ella, pero en ningún caso como un objetivo en sí mismo, ya que, si se constituyen en esto último, su uso carecería de cualquier sentido”*.

Desde otro punto de vista Navarro<sup>7</sup> afirma que “por indicadores de gestión se entenderían aquellos que suministran la información necesaria para el ejercicio del control económico de la gestión, concibiendo este tipo de control en su triple vertiente de control de eficacia, control de eficiencia y control de economía, magnitudes todas ellas que deberían reunir las características que a continuación detallamos”:

- Su objetivo se basa en buscar la medición de una determinada realidad en un periodo de tiempo concreto.
- Resulta de gran utilidad como patrón de medida.
- Su criterio de medición no está especificado, por lo que puede estar basado en unidades físicas o técnicas.
- Mejora la contabilidad y la tendencia hacia la gestión de la calidad total.

De otra forma, González<sup>8</sup>, define indicador de gestión como la forma de medir algo de lo que estás hablando y después expresarlo en número para sacar conclusiones. Al fin y al cabo, todo en la vida se basa en mediciones, como por ejemplo el ser humano. Ya en nuestro nacimiento nos toman una serie de medidas y lo mismo ocurre con las empresas, que necesita una serie de valoraciones para ver su rendimiento, beneficio, etc.

---

<sup>6</sup> Moreno Albarracín, A.L. (2013), *Instrumentos de control e indicadores de gestión social en las entidades no lucrativas: el caso de la ONCE como modelo de referencia*, “Tesis doctoral”, Jaén, p.198.

<sup>7</sup> Navarro Galera, A. (1998), *El control económico en la administración municipal*. Sindicatura de Comptes. Valencia

<sup>8</sup> González, F. (2004), *“Auditoría del mantenimiento e indicadores de gestión”*. FC EDITORIAL.

Tras esta serie de definiciones y como resumen de definición de indicador de gestión y de acuerdo con el documento IGAE<sup>9</sup>, llegamos a que un indicador es un *“Instrumento de medición elegido como variable relevante que permite reflejar suficientemente una realidad compleja, referido a un momento o a un intervalo temporal determinado y que pretende informar sobre aspectos referidos a la organización, producción, planificación y efectos de una o varias organizaciones en sus diversas manifestaciones concretas”*. Este documento divide esta definición en tres partes:

- La primera se centra en *“instrumento de medición”*, el indicador debe de ser cuantificable y comparable.
- La segunda habla del término *“elegido”*. Esto quiere decir que hay infinidad de indicadores dependiendo de lo que se quiera medir. También nos dice que existe numerosos indicadores para medir una misma variable.
- La tercera parte habla de la *“variable relevante”*, este documento hace especial hincapié en que un indicador puede tener una perspectiva cuantitativa y cualitativa.

## 2.2. CARACTERÍSTICAS

Hay que tener claro, de qué si pretendemos conseguir información valiosa en una organización, debemos de delimitar los requisitos que debe de tener esa información, como, por ejemplo: de dónde la vamos a sacar, cómo la vamos a estudiar, qué controles realizar, etc. El objetivo de los indicadores es proporcionar información relevante sobre una actividad o proceso. Las características principales de acuerdo con las aportaciones en los documentos de AECA nº 3, 16 y 18 son:

- Relevancia: la información debe ser importante, que traten temas significativos de la empresa u organización de la que se quiere hacer el estudio.
- Pertinencia: el significado del indicador debe de perdurar en el tiempo.
- Objetividad: esto quiere decir que el indicador es fiable y que no está influenciado por factores externos. Independientemente de quién haga la medición el resultado siempre será el mismo.
- Inequivocabilidad: no se puede dar interpretaciones opuestas.

---

<sup>9</sup> Intervención General de la Administración del Estado (2007), *Indicadores de Gestión en el ámbito del Sector Público*. Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid. p.22



- **Accesibilidad:** el indicador debe de ser fácil de calcular e interpretar.

Ampliando estas características, el documento IGAE<sup>10</sup> hace mención de las características que debe de tener todo indicador en las que se encuentran las anteriores y las que se muestran a continuación:

- **Fiabilidad:** la información debe de poder ser verificada con la realidad, es decir, tiene que existir relación entre el resultado de lo que se mide y la realidad.
- **Factibilidad económica:** un indicador es factible cuando genera más beneficio que coste para la empresa.
- **Comparabilidad:** un indicador es comparable cuando podemos contrastarlo con otros valores de referencia. Éstos pueden ser tanto internos a la organización, como externos a la misma.
- **Sensibilidad:** se refiere a la capacidad de comprobar si ha habido variaciones en la medición de la variable.
- **Precisión:** un indicador es preciso cuando tiene un margen de error razonable.
- **Imputabilidad:** los datos proporcionados por el indicador deben de justificar las causas que han provocado esa situación.
- **Oportunidad:** la información debe de darse con suficiente antelación, de lo contrario carecerá de valor.
- **Comprensibilidad:** además de recoger una gran cantidad de información, los indicadores deben ser fáciles de interpretar.
- **Significación:** se refiere a cuando el indicador está relacionado con todo lo que se está midiendo.
- **Univocidad:** se refiere al comportamiento monótono que tiene el indicador ante variaciones del fenómeno medido. Estos cambios han de ser proporcionales a los cambios que se producen en la variable.
- **Fidelidad:** independientemente del momento del tiempo, los posibles sesgos de información del indicador deben ser los mismos.
- **Operatividad:** se refiere a operativo cuando permite eliminar barreras que surgen al medir lo que se está estudiando.

---

<sup>10</sup> Intervención General de la Administración del Estado (2007), *Indicadores de Gestión en el ámbito del Sector Público*. Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid. p.77

- Consistencia: capacidad que presenta el indicador a mantener la información a lo largo del tiempo.
- Equilibramiento: los indicadores deben de estar elaborados de forma compatible y relacionados entre ellos.
- Encadenamiento: capacidad para la incorporación, con la posibilidad de simplificar la información de varios indicadores sin acudir a la fuente original.
- Credibilidad y Aceptabilidad: los indicadores deben de tener crédito ante los demás usuarios.

### 2.3. OBJETIVOS

De acuerdo con todo lo anterior, se puede decir que todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza, tamaño y razón tienen distintos factores de riesgo que pueden perjudicarles. Aquí es donde interviene los indicadores, una herramienta objetiva que sirve para la medición y revisión de variables. Algunos de los objetivos son:

- Reconocer los riesgos.
- Conseguir información para mejora la estimación del riesgo.
- Asegurar que los controles son eficaces y eficientes.
- Descubrir cambios externos e internos.
- Observar y entender cambios según los eventos, tendencias, éxitos y fracasos.

En este sentido, AECA<sup>11</sup> señala que la finalidad de los indicadores es complementar la información sobre una entidad para que se logue una mejor gestión. Algunos de los objetivos que se persiguen con su uso son:

- Mejorar la transparencia y el buen hacer de las entidades.
- Asegurar la veracidad de las cuentas.
- Facilitar la toma de decisiones.

Cualquier método de medición necesita de un proceso que determine las acciones y el impacto de ésta para que tenga validez. De lo contrario carecerá de ella.

---

<sup>11</sup> AECA (2012): *Indicadores para Entidades Sin Fines Lucrativos. Documento n° 3*, Madrid, p.13

Una vez conseguidos los resultados de los objetivos anteriormente, se deben de proponer soluciones para alcanzar las metas que se quieren conseguir.

## 2.4. BENEFICIOS

Los beneficios que pueden aportar los indicadores de gestión a una organización están relacionados con los siguientes aspectos:

- Ayuda a la fijación de objetivos y metas tanto a medio como largo plazo.
- Es capaz de identificar procesos en los que existen irregularidades en su gestión. Ejemplos son: mal uso de los recursos, irregularidades en la asignación de tareas, problemas con la entrega de productos, etc.

De acuerdo con la DAFP<sup>12</sup>, otros beneficios derivados de los indicadores de gestión son:

- La satisfacción del cliente: La identificación de las prioridades del cliente para una organización marca la pauta para el cumplimiento de los objetivos institucionales, en la medida en que se logre monitorear a través de los indicadores la satisfacción del cliente, permitiendo el logro de los resultados deseados.
- Seguimiento del proceso: El mejoramiento continuo solo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no solo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.
- Gerencia del cambio: Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.

## 2.5. NECESIDAD DEL USO DE INDICADORES EN LAS ENTIDADES SIN FINES LUCRATIVOS

Una entidad sin fines lucrativos es una organización económica la cual tiene una personalidad jurídica propia. De acuerdo con AECA<sup>13</sup>, estas entidades se caracterizan por la realización de proyectos los cuales generan un beneficio social, y en la que su finalidad no es el lucro. Por

---

<sup>12</sup> DAFP (2012): *Guía para la Construcción de indicadores de Gestión*. Bogotá.

<sup>13</sup> AECA (2012): *Indicadores para Entidades Sin Fines Lucrativos. Documento n° 3*, Madrid, p.10-11

otro lado, si de la realización de estas actividades se generara algún excedente, éste no podrá ser repartido entre los socios, sino que se deberá de reinvertir en nuevos proyectos que generen un fin social.

Dicho esto, el uso de indicadores es algo que los usuarios demandan para poder evaluar periódicamente como se están ejecutando las distintas tareas. Esta información también es muy importante para futuros socios o inversores.

En este sentido, González Molina y Cañadas Molina<sup>14</sup> justifican la necesidad de implantar indicadores en las entidades no lucrativas, debido al gran crecimiento de éstas en los países desarrollados y a la obtención de grandes rentabilidades sociales. Como consecuencia de esto, es necesario tener una gran transparencia y alcanzar una mayor eficacia a la hora de gestionar los distintos recursos. *“Para llevar acabo tal cometido, estas organizaciones deben anexionar información social a los estados contables a través de un conjunto de indicadores que permitan conocer anualmente si se han cumplido los objetivos marcados por la organización”*. No solo basta con llevar una contabilidad tradicional, sino que es importante la utilización de los diferentes indicadores.

Defendiendo esta idea se encuentra González y Rúa<sup>15</sup> los cuales argumentan que una entidad sin ánimo de lucro necesita trabajar con indicadores, puesto que en muchas ocasiones tienen elementos que no son cuantificables y no pueden ser analizados solamente con la contabilidad. Por lo tanto, es imprescindible el uso de éstos para cuantificar si la gestión ha sido la adecuada.

Finalmente, Larriba<sup>16</sup> propone la siguiente idea: *“las entidades no lucrativas, junto con la información tradicional contenida en el balance y en la memoria, debería proporcionar cualquier otra información adecuada que sirviera para exponer de forma clara su actividad. Dicha información la podemos identificar con la cuenta de variaciones patrimoniales, la información presupuestaria, el informe de gestión y diversos indicadores de la actividad*

---

<sup>14</sup> González Quintana, M., & Cañadas Molina, E. (2008). *Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en las entidades no lucrativas*. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (63), 227-252.

<sup>15</sup> GONZÁLEZ SÁNCHEZ, M. y RÚA ALONSO DE CORRALES, E. (2007): “Análisis de la eficiencia en la gestión de las fundaciones: Una propuesta metodológica”, CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa, nº 57, pp. 117-149.

<sup>16</sup> LARRIBA DIAZ-ZORITA, A. (2005): “Necesidad social de información contable de las entidades no lucrativas”, I Jornada de Contabilidad de entidades no lucrativas, ASEPUC, pp. 1-13.

*realizada*”. En definitiva, el uso de distintos tipos de indicadores será útil a la hora de proponer distintos objetivos y ver si éstos se han conseguido, siempre con la finalidad de mejorar la organización.

### 3. CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES

Existen numerosas clasificaciones de los indicadores, a continuación, veremos numerosas posibilidades.

La primera de todas es distinguir entre indicadores numéricos e indicadores formados por palabras, conocidos como descriptivos. Un ejemplo de numérico sería “número de paquetes enviados a lo largo de un día”, mediante que un ejemplo descriptivo sería “grado de satisfacción por el cliente, en las que las opciones serían excelente, regular y malo”.

El ministerio de Economía y Hacienda en su documento IGAE<sup>17</sup> hace una clasificación atendiendo a diferentes criterios:

*Indicadores simples y compuestos*: son considerados como valores absolutos respecto a las variables. Los indicadores simples se obtienen mediante una medición inmediata y son considerados primarios y absolutos. Por otro lado, los indicadores compuestos son aquellos que se consiguen mediante una relación o como resultado de dos magnitudes respecto a una o a distintas variables.

*Indicadores “a priori” e indicadores “a posteriori”*: se puede utilizar factores que ofrezcan datos previstos (a priori) y factores de medición que ofrezca datos sobre realizaciones (a posteriori).

*Indicadores puntuales e indicadores de intervalo*: los puntuales son aquellos que ofrecen información referida a un momento en concreto. Mientras que los de intervalo, ofrecen una visión dinámica de la actividad, como por ejemplo a lo largo de un trimestre.

---

<sup>17</sup> Intervención General de la Administración del Estado (2007), *Indicadores de Gestión en el ámbito del Sector Público*. Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid. p.28

Indicadores según la finalidad de medición: en este apartado se encuentra los grandes ámbitos en que se divide la actividad productiva de toda organización. Éstos son los indicadores de producción y los indicadores de efecto. Los indicadores de producción a su vez contienen los siguientes tipos:

- Indicadores de estructura: se refieren aquellas variables que manifiestan que dispone una organización para el desarrollo de sus actividades.
- Indicadores de proceso: hacen una visión dinámica de la producción. Dentro de este tipo encontramos:
  - Indicadores de medios de actividad.
  - Indicadores de resultados de actividad: dentro del cual recoge el Ministerio los de eficacia, eficiencia y economía, que serán objeto de estudio a continuación. Además de los de calidad y efecto.

AECA<sup>18</sup> hace otra clasificación de manera esquemática, de manera que consigue agruparlos siguiendo criterios generales. Esta clasificación consiste en:

- Indicadores externos e internos: los primeros controlan las variables de los hechos que se dan fuera de la empresa, mientras que los internos analizan los hechos que se producen dentro de la propia empresa.
- Indicadores cuantitativos y cualitativos: ambos miden factores claves, con la diferencia que se miden de forma diferente. Mientras que el cuantitativo lo hace expresándolo de forma numérica, el cualitativo se basa en caracteres o descripciones específicas de situaciones o variables.
- Indicadores monetarios y no monetarios: como su propio nombre indica el primero utiliza como magnitud términos monetarios. Mientras que los no monetarios, mide la actuación en términos diferentes, como puede ser días, meses, etc.
- Indicadores financieros y no financieros: los indicadores financieros relacionan la situación de un factor económico en un periodo de tiempo y el impacto que este puede tener aspectos fundamentales, como por ejemplo la rentabilidad o liquidez. Mientras que los indicadores no financieros se refieren a otros aspectos claves en dimensiones

---

<sup>18</sup> AECA (2002), “Indicadores para la Gestión Empresarial. Documento n°17, Madrid, p. 37

diferentes, como por ejemplo la satisfacción de los clientes o la calidad de los productos.

- Indicadores de resultado y de proceso: esta clasificación se refiere en función del momento en que el factor es medido por el indicador. El indicador de resultado mide “lo que ha pasado” mientras que el indicador proceso mide “lo que está pasando”. De acuerdo con esto, los de proceso analizan factores que están todavía en desarrollo. En cambio, los de resultado debe de estar acabado para que puedan informar y evaluar, necesitan saber que ha pasado una vez acabado el proceso.

Centrándonos en las entidades sin fines lucrativos, AECA<sup>19</sup> parte de otras tipologías de indicadores:

- Indicadores globales: este tipo de indicadores facilita a las entidades estimar su situación y desarrollo. Deben de incluirse en la memoria de las cuentas anuales como información ampliada, ya que son útiles para establecer criterios de evaluación para acceder a convenios o subvenciones. Los indicadores globales se dividen en tres categorías:
  - Indicadores de condición: son esenciales para adoptar la condición de entidad sin fines lucrativos, en los cuales deben de justificar sus características principales, como son:
    - Personalidad jurídica propia.
    - Capacidad de autogobierno.
    - Destinación de recursos a la realización de actividades sin fines lucrativos.
  - Indicadores de continuidad: tienen como objetivo medir si la entidad consigue sus metas.
  - Indicadores de base social: enlaza a todas las partes que dan forma a la entidad, tales como socios, voluntarios, donantes, etc.

---

<sup>19</sup> AECA (2012): *Indicadores para Entidades Sin Fines Lucrativos. Documento n° 3*, Madrid, p.15-48

- *Indicadores de gestión:* son los que se encuentren dentro de los ámbitos de la planificación y organización de la entidad. La condición es que midan características observables de diferentes etapas que forman la actividad. Se divide en tres tipos:
  - *Indicadores de eficacia:* relaciona los logros alcanzados (output real) con los logros previstos (output previsto). Con este indicador se evalúa la capacidad de una entidad para alcanzar los objetivos previstos comprobando en qué medida se han conseguido.
  - *Indicadores de eficiencia:* comparan el coste real (input real) con el resultado obtenido (output real). El objetivo es encontrar la combinación que maximice el máximo resultado con los mínimos recursos.
  - *Indicadores de economía:* son indicadores de resultado que se encargan de medir los recursos utilizados, midiendo el coste real respecto al coste previsto.
  
- *Indicadores financieros:* son los encargados de medir la información obtenida de los estados contables con el objetivo de emitir una valoración respecto a la solvencia, liquidez y endeudamiento de la entidad. Gracias a estos indicadores, podemos saber si la entidad es capaz de hacer frente a las distintas deudas contraídas y a los distintos costes. Se divide en 4 tipos:
  - *Indicadores de liquidez:* mide la capacidad que tiene la empresa para hacerse cargo de los próximos pagos.
  - *Indicador de solvencia:* este indicador muestra si la estructura económica (activo) y financiera (pasivo y patrimonio neto) está en equilibrio, algo muy importante para el funcionamiento de la entidad.
  - *Indicador de endeudamiento:* estudia la relación entre el pasivo y el patrimonio neto de la entidad.
  - *Indicador de coste de captación de recursos no remunerados:* este indicador mide la captación de fondos que no provienen de subvenciones de Administraciones Públicas, sino de la realización de diferentes actividades promovidas por la entidad. También se le puede llamar “Fundraising”.



- Indicadores de transparencia: indican que la información que ofrece la entidad es veraz, completa, fácil de comprender y accesible para todos los que tengan interés. Va más allá de cumplir las leyes, debe de ser un punto muy importante para cualquier organización y como algo voluntario ya que favorecerá su desarrollo. Se propone 2 tipos de indicadores:
  - Indicador de funcionamiento del órgano de gobierno: la formación de los órganos de gobierno debe ser pública y accesible para los que tengan interés. Muestra si estos son capaces de desarrollar sus funciones adecuadamente, además es recomendable que estos cargos no sean remunerados, ya que nos centramos en las entidades sin fines lucrativos.
  - Indicadores de difusión de la formación: como las entidades sin fines lucrativos tienen como finalidad el interés general, su información debe de transmitirse de manera clara para así conseguir la confianza de posibles inversores, proveedores y el público en general.
- Indicadores de proyectos: tiene como meta analizar información sobre como las entidades realizan sus actividades, centrándose en la calidad de estas, como repercuten a la sociedad y cómo funcionan. Se dividen en cuatro tipos:
  - Indicadores de cobertura de necesidades sociales: miden como una entidad puede satisfacer las necesidades de un grupo de interés con la realización de sus proyectos.
  - Indicadores de actividad: mide la atención que tiene los usuarios respecto a la actividad propuesta por la entidad.
  - Indicadores de impacto: su finalidad es comprobar el resultado que ha obtenido la entidad a través de su actividad. También denominado como indicador de efecto, ya que obtiene el efecto conseguido por la organización respecto al grupo de interés.
  - Indicadores de calidad: obtiene la opinión de los usuarios acerca de los proyectos de la entidad, teniendo en cuenta también las expectativas que tenían puesta en las actividades. La mejor forma de usar este indicador es haciendo comparaciones entre periodos, ya que la percepción de los usuarios puede ser muy heterogénea en un mismo periodo.

- Indicadores de estructura: muestran como están organizados los elementos patrimoniales dentro de una entidad, además estudian la distribución de los gastos e ingresos, permitiendo conocer la disposición de recursos para cada actividad. Se pueden dividir en:
  - *Indicador de estructura de activo*: relaciona el activo usado para una actividad en relación con el activo total de la entidad. Su finalidad es conocer la tasa de afectación de los activos.
  - *Indicador de estructura del pasivo*: en este caso relaciona el pasivo total de la entidad (corriente y no corriente) con el pasivo total más los fondos propios. Su objetivo es comunicar el grado de financiación que tiene la entidad con fondos ajenos.
  - *Indicador de estructura de patrimonio neto*: trata de conocer la proporción de fondos propios dentro del patrimonio de la entidad.
  - *Indicadores de estructura de resultados*: relacionan los diferentes tipos de ingresos que obtienen las entidades (condicionados y no condicionados). El objetivo es ver como la entidad emplea los recursos obtenidos (no condicionados, subvenciones, financieros) respecto a los ingresos totales. Del mismo modo también relaciona diferentes tipos de gastos con el total de todos.
  - *Indicadores de estructura de recursos humanos*: tiene en cuenta a todos los recursos humanos que forma la entidad, relacionando el personal contratado, el voluntariado. Analizar la organización por edades entre hombres y mujeres, comparando tantos puestos directivos como el resto de la plantilla. Otro ejemplo sería conocer el grado de absentismo de los miembros, la evolución del personal contratado, etc.
- Indicadores de Responsabilidad Social Corporativa (RSC): mide la aportación voluntaria de las entidades para el progreso económico, social y ambiental con la finalidad de ser más competitivas y generar un valor añadido. En conclusión, la gestión de una entidad tiene que buscar un punto medio entre los fines de la organización y las expectativas de los grupos de interés.

- *Indicadores de opiniones externas*: publican la opinión del auditor externo respecto a las cuentas anuales de la entidad, además opinan sobre otra documentación pública de esta.
- *Indicadores de medio ambiente*: son sólo utilizados por organizaciones cuya actividad esté relacionada con el medio ambiente. En cuanto a ejemplos sería de eficiencia energética, consumo responsable, residuos generados, etc.
- *Indicador de empleo*: miden los diferentes grupos o categorías de empleados/voluntarios que forma la organización y los relaciona con el total de la plantilla. Un ejemplo sería el número de personas con discapacidad comparado con el total.

#### **4. METODOLOGÍA PARA ESTABLECER LOS INDICADORES DE GESTIÓN**

El objetivo principal de utilizar indicadores en una organización es conseguir que los resultados obtenidos por esta sean significativos y relevantes, es decir, que ayuden a lograr los objetivos propuestos.

Para comenzar hay que tener claro cuáles son las actividades que realiza la entidad y lo que se pretende conseguir con la realización de éstas. Seguidamente, se debe de escoger la información relevante que sea necesaria para la construcción de los indicadores. Esta información no puede causar confusiones que originen malinterpretaciones a la hora de evaluar los indicadores.

De acuerdo con AECA<sup>20</sup>, “*la terminología y el procedimiento que se utilizarán habrán de ser únicos y aceptados por todos los miembros de la organización*”. Para construir los indicadores hay que contestar las siguientes preguntas:

---

<sup>20</sup> AECA (2002): *Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas. Documento nº 16*, Madrid, p.41

- *¿Qué se hace?:* detallar las actividades que se van a llevar a cabo. Con la ayuda de una plantilla organizamos las distintas actividades de la entidad.

Códigos	Nombre actividades	Utilidad

Fuente: AECA (2002): *Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas. Documento nº 16*, Madrid, p.42

- *¿Qué se desea medir?:* se seleccionan las actividades que se consideran prioritarias, además se puede complementar con el porcentaje de tiempo, ya que resulta interesante para realizar esta valoración.

Actividades	Prioridad	% tiempo

Fuente: AECA (2002): *Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas. Documento nº 16*, Madrid, p.43

- *¿Quién utilizará la información?:* tras describir y valorar las distintas actividades hay que seleccionar los usuarios de dicha información, ya que los indicadores dependen de los usuarios finales.

Actividades prioritarias	Vértice estratégico	Nivel intermedio	Nivel ejecutivo

Fuente: AECA (2002): *Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas. Documento nº 16*, Madrid, p.43

- *¿Cada cuánto tiempo?:* según la prioridad de la actividad y del tipo de usuario que utilice la información, los indicadores tendrán una frecuencia temporal.

<b>Actividades prioritarias</b>	<b>Anual</b>	<b>Semestral/ trimestral</b>	<b>Mensual/ semanal</b>

Fuente: AECA (2002): *Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas. Documento nº 16*, Madrid, p.44

- *¿Con qué se comparan?:* Una vez que se les ha dado prioridad a las distintas actividades, se ha definido los usuarios y la periodicidad de la información, queda elegir los referentes. Los cuales pueden ser internos o externos y que serán los que nos ayuden a hacer comparaciones

<b>Actividades prioritarias</b>	<b>Referente (calidad, cantidad, tiempo y coste)</b>

Fuente: AECA (2002): *Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas. Documento nº 16*, Madrid, p.44

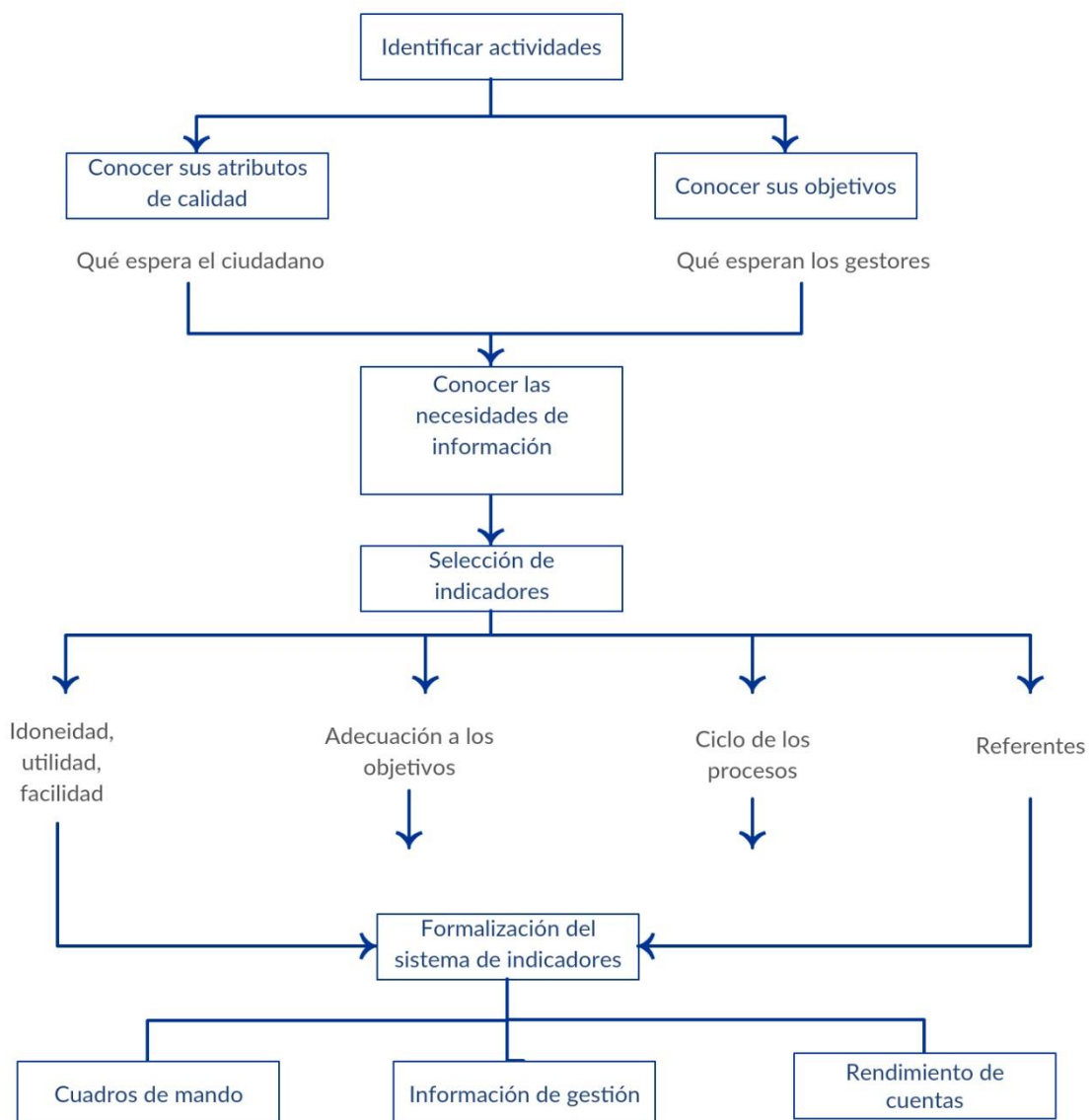
Los indicadores de gestión son una parte muy importante en cuanto a la comunicación de información acerca de una organización, por lo que deben su diseño debe de realizarse desde las áreas más operativas hasta las más altas.

Los criterios más importantes a la hora de diseñar un indicador son:

- *“Las actividades realizadas son el parámetro relevante”:* hace hincapié en el uso de parámetros prácticos.
- En todos los procesos de creación de un indicador deben participar todos los miembros de la organización.
- *“El objetivo final del sistema es la calidad”:* es muy importante para la organización el feedback de los usuarios.

- “El sistema de información ha de ser global”: debe de satisfacer las necesidades de información de cualquier usuario.

A continuación, se muestra las distintas etapas para la construcción de un indicador. La primera fase es señalar las actividades, seguidamente, se identifica las necesidades de información que es reclamada por los usuarios. Para finalizar, se hace una selección de los mejores indicadores y se llevan a cabo con la ayuda de todos los miembros.



Fuente: Elaboración propia, adaptado de AECA (2002): *Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas. Documento nº 16*, Madrid, p.46

## 5. ESTUDIO EMPÍRICO

A continuación de la parte teórica de los indicadores expuesta anteriormente, vamos a realizar un caso práctico en el que partiremos de la elección de una entidad y la creación de unos indicadores específicos. En nuestro caso, nos hemos decantado por una entidad no lucrativa, ya que a lo largo del grado hemos analizado y estudiado numerosos casos de entidades lucrativas. Pero, el tema de entidades no lucrativas, no nos hemos parado a analizar cómo se gestionan y cómo es su contabilidad, por lo que me ha parecido interesante la elección de una entidad de este tipo.

Nos hemos centrado en el análisis de indicadores propuestos para hermandades y cofradías, ya que es algo muy común en Andalucía y cada vez son más los informes que las cofradías matrices piden para comprobar la gestión de estas.

Antes de empezar a diseñar indicadores, hay que tener en cuenta lo que es una hermandad/cofradía, que es un conjunto de individuos que comparten las mismas creencias y valores, relacionados con algún elemento. Dicho esto, los indicadores deben de adecuarse a las distintas actividades que realizan. Ejemplos de actividades son:

- Simpecados
- Obra social
- Formaciones musicales
- Taller de bordados
- Encuentros responsables formación y juventud
- Grupo joven
- Etc.

Para la aplicación de estos indicadores y el posterior estudio, hemos decidido que lo más correcto es realizar una encuesta para que sean valorados. Ésta irá destinada a miembros de la junta directiva de las hermandades, los cuales están inmersos en la gestión y su funcionamiento.

Una vez que obtengamos los resultados de la encuesta, pasaremos a analizar qué indicadores han sido valorados más útiles para la gestión de una hermandad. A parte de la utilidad, también se valorará la facilidad de implantación de éstos. Ya que es muy importante que estos indicadores no entorpezcan la gestión y administración de este tipo de entidades.

La aplicación del caso práctico se compone de tres etapas:

Etapa 1: Definir los indicadores
----------------------------------

De acuerdo con la clasificación teórica, los dividiremos en cuatro grupos:

- Economía e inputs
- Eficacia y outputs
- Eficiencia y proceso
- Excelencia

El número de indicadores diseñados para los miembros de la junta directiva son 26. Ésta encuesta será desarrollada en varias hermandades, ya que nos hemos propuesto obtener resultados de unas 30 personas, para que así sea representativa. Detallar, que cada encuestado nos tiene que responder a dos ítems: si el indicador es útil para la gestión de la hermandad y si es fácil implantarlo. Por lo que cada miembro tendrá que valorar las dos perspectivas propuestas. Seguidamente se muestra los indicadores planteados para cada categoría:

A. Economía e inputs	
Aspecto a medir	Indicadores
A.1. Coste de la sede de la hermandad por hermano.	- Coste total de la sede / N° de hermanos.
A.2. Coste cultural para un hermano.	- Coste total servicios culturales / N° de hermanos.
A.3. Coste servicios florales por hermanos.	- Coste total de los servicios florales / N° de hermanos.
A.4. Coste camino y romería por peregrino.	-Coste total de romería / N° hermanos que peregrinan.



A.5. Coste de la promoción de actividades realizadas por la hermandad.	- Costes totales de promoción / N° habitantes población.
A.6. Coste de los servicios de culto por hermano.	- Costes totales / N° de hermanos
A.7. Coste de servicios de música por hermano.	- Costes de grupos de música / N° de hermanos
A.8. Coste servicios limpieza por hermano.	-Costes totales limpieza / N° de hermanos
A.9. Coste alquiler casa romería por peregrino	-Coste alquiler casa / N° de peregrinos
A.10. Coste de elementos patrimoniales por hermano (talla, retablo, banderín...)	Coste total elementos / N° de hermanos

### B. Eficacia y outputs

Aspecto a medir	Indicadores
B.1. Eficacia operativa	- N° de hermanos/ N° de habitantes.
B.2. Eficacia específica	-N° de nuevos hermanos/ N° socios actuales
B.3. Eficacia general	- Ingresos reales actividades realizadas / Ingresos presupuestados
B.4. Eficacia de gastos presupuestados	- Gastos de las actividades /gastos presupuestados
B.5. Eficacia global	- Gastos reales de Cooperación internacional y ayuda monetaria /gastos presupuestados

### C. Eficiencia y procesos

Aspecto a medir	Indicadores
C.1. Eficiencia del personal	- N° actividades culturales / N° de hermanos colaboradores.
C.2. Eficiencia global del servicio	- N° de usuarios de los servicios

	culturales / costes totales.
C.3. Eficiencia global del servicio	- N° de misiones de cooperación / Costes totales
C.4. Eficiencia global de servicio	- N° de charlas de reclutamiento / Costes totales
C.5. Eficiencia del Grupo Joven	- N° hermanos captados por el grupo joven / habitantes menores de la población

D. Excelencia	
Aspecto a medir	Indicadores
D.1. Tamaño relativo de la oferta de servicios culturales (cofradías y hermandades)	- N° asociaciones destinadas al culto / N° habitantes población
D.2. Usuarios reales de los servicios	- N° de hermanos / Habitantes población
D.3. Valoración ciudadana del servicio cultural / social	- Puntuación obtenida en las encuestas realizadas a la población
D.4. Recursos disponibles	- N° de hermanos colaboradores / N° de hermanos totales.
D.5. Nivel de utilización de servicio	-N° de participación en distintas actividades / N° de habitantes
D.6. Valoración del libro de estatutos	- Puntuación obtenidas en encuestas realizadas a los hermanos.

## Etapa 2: Valoración

Tras elaborar los indicadores, deben ser valorados por los diferentes componentes de la junta directiva para ver si son adecuados.

## Etapa 3: Medición

Análisis de las respuestas realizando mediciones. Es necesario para realizar mejoras en caso de no alcanzar un mínimo.

### **5.1. ENCUESTA**

El objetivo de la encuesta es que los miembros de la junta directiva puntúen que indicadores son necesarios para la gestión de una hermandad, es decir, aquellos que facilitan y ayudan a mejorar su funcionamiento.

La encuesta se divide en cuatro partes, ya explicadas anteriormente. Cada una de ellas está dividida a su vez en dos ítems: si el indicador es útil para la gestión de la hermandad y si es fácil implantarlo. Consta de un total de 26 indicadores.

Para la realización del cuestionario hemos utilizado la página web e-encuesta (incluida en el Anexo I), la cual es una herramienta gratuita que nos ha permitido crearla de una manera muy fácil e intuitiva. Además, esta herramienta nos proporcionaba los resultados en tablas de Excel, lo cual nos ha facilitado el trabajo. La finalidad es que los miembros de la junta directiva den su valoración acerca de todos los indicadores, por lo que deberán de responder 52 ítems.

La encuesta está compuesta por los indicadores desarrollados, lo cuales será valorados siguiendo una escala de 1 a 5 (siendo 1 lo más bajo y 5 lo más alto). Además, hemos hecho hincapié en que no se trata de evaluar la cofradía de la que son miembros, sino la capacidad de estos indicadores para ser implantados en cualquier entidad. Por lo tanto, hay que diferenciar si el indicador es útil para la gestión de la hermandad y si es fácil implantarlo.

## 5.2. DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO

Con la realización del estudio vamos a poder verificar si los indicadores propuestos son útiles en estas entidades y la facilidad para implantarlos. En el siguiente punto veremos los resultados que hemos obtenido en las encuestas, los cuales son muy importantes ya que nos permitirá sacar diferentes conclusiones y posibles propuestas... El primer paso sería hacer una división de las partes de la encuesta, ya que así podremos realizar observaciones diferentes para cada tipo de indicador.

El desarrollo de nuestro estudio nos lleva poder valorar la utilidad de estos indicadores. A continuación, exponemos los resultados obtenidos de este análisis con sus respectivas valoraciones, las cuales nos permiten hacer diferentes propuestas para poder valorar los resultados de los cuestionarios.

En primer lugar, debemos hacer una pequeña aproximación sobre el contenido de la encuesta, con el objetivo de que nos sea posible realizar diferentes propuestas para poder valorar desde diferentes puntos la utilidad de los indicadores propuestos. La encuesta está formada por:

- 26 indicadores (2 respuestas cada uno)
- Dos perspectivas para valorar: utilidad y facilidad de implantación
- Las categorías en las que se dividen los indicadores son:
  1. ECONOMÍA E INPUTS
  2. EFICACIA Y OUTPUTS
  3. EFICIENCIA Y PROCESOS
  4. EXCELENCIA
- Los indicadores serán valorados en una escala del 1 al 5 (siendo el 1 la puntuación más baja y 5 la más alta)

Para hacer referencia a los indicadores de manera más sencilla hemos citado a cada tipo de indicador con un código, como se ha podido ver en la tabla que relaciona los indicadores en cuestión.

CATEGORÍAS
A. ECONOMÍA E INPUTS
B. EFICACIA Y OUTPUTS
C. EFICIENCIA Y PROCESOS
D. EXCELENCIA

FUENTE: Elaboración propia

### 5.3. RESULTADOS OBTENIDOS

#### a) Valoración global e individual de indicadores.

En este apartado vamos a observar los resultados globales para el conjunto de indicadores de la encuesta.

	Utilidad	Facilidad de implantación
<b>Media</b>	3,69	4,4
<b>%</b>	73,80%	88%

FUENTE: Elaboración propia

En esta tabla pretendemos analizar los resultados totales para los indicadores propuestos distinguiendo entre utilidad y facilidad de implantación. Podemos apreciar que los indicadores son útiles para los miembros de la junta directiva con una valoración media de 3,69 (lo que corresponde a un 73,80% de la máxima puntuación que es 5).

En cuanto a la facilidad de implantación, la valoración media es de 4,4 (siendo un 88% de la máxima puntuación) lo que significa que estos indicadores independientemente de su utilidad no son muy difíciles de utilizarlos en este tipo de entidad.

Esta conclusión se llega a partir de la valoración individual que los miembros de las juntas directivas han contestado para cada indicador, que como se dijo anteriormente, ha sido de 30 personas.

Seguidamente, se expone las puntuaciones medias que ha obtenido cada indicador individualmente, con la finalidad de ver cuáles son más útiles y en qué medida son fáciles de implantar:

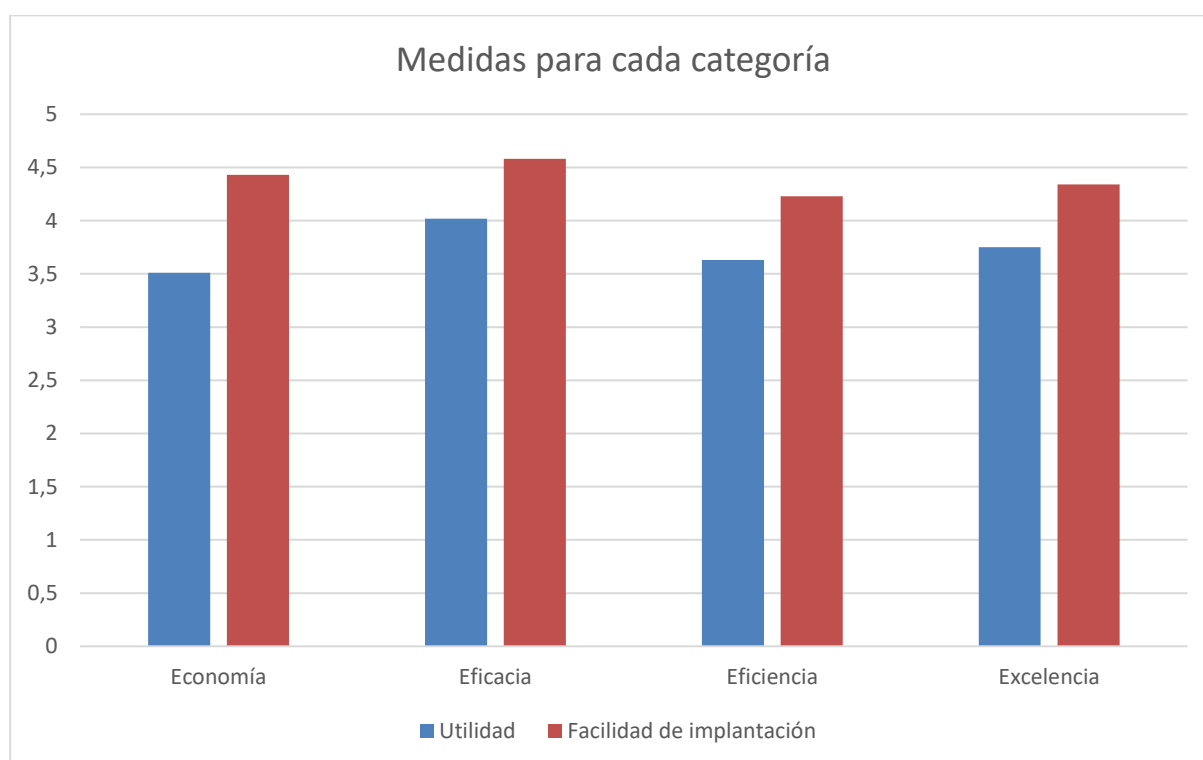
	Utilidad	Facilidad de implantación
<b>A1</b>	4,4	4,73
<b>A2</b>	4	4,47
<b>A3</b>	3,87	4,6
<b>A4</b>	3	4,27
<b>A5</b>	3,33	4,2
<b>A6</b>	3,8	4,53
<b>A7</b>	3	4,47
<b>A8</b>	2,47	3,87
<b>A9</b>	3,53	4,6
<b>A10</b>	3,73	4,53
<b>B1</b>	4,33	4,73
<b>B2</b>	4	4,86
<b>B3</b>	4,13	4,73
<b>B4</b>	4,33	4,66
<b>B5</b>	3,33	3,93
<b>C1</b>	3,8	4,6
<b>C2</b>	3,8	4,33
<b>C3</b>	3,53	4,6
<b>C4</b>	3	3,2
<b>C5</b>	4	4,4
<b>D1</b>	4,2	4,53
<b>D2</b>	4,06	4,53
<b>D3</b>	4,06	4,6
<b>D4</b>	3,93	4,4
<b>D5</b>	4	4,86
<b>D6</b>	2,26	3,13

FUENTE: Elaboración propia

En esta tabla se puede ver que los valores de facilidad de implantación por norma general son más altos que los de utilidad. Pero, como veremos a continuación, si el indicador no supera la valoración mínima de aceptación en el apartado de utilidad, será desechado. Esto será así puesto que, aunque el indicador tenga una puntuación alta en facilidad de implantación, no tiene sentido aceptarlo si éste no es útil para la entidad.

b) Valoración de los indicadores por categorías:

Ahora pasamos a analizar las valoraciones de los indicadores agrupados por categorías, para ello haremos uso de gráficos de barras.



FUENTE: Elaboración propia

En este gráfico, como ya se ha explicado anteriormente, se puede ver claramente que la facilidad de implantación ha obtenido una puntuación más alta que la utilidad. Esto quiere decir, que, en caso de utilizar estos indicadores, la información no sería muy complicada de obtener.

También, se puede concluir que la categoría más valorada por los miembros de la junta directiva en cuanto a utilidad, que es el factor que vamos a utilizar para aceptar o descartar el indicador el Eficacia y Outputs.

c) Indicadores más útiles para la gestión:

De acuerdo con las valoraciones obtenidas por cada indicador, vamos a analizar los indicadores que son más útiles para la gestión de una entidad de este tipo. Para ello, seleccionaremos los indicadores de cada categoría con la puntuación de utilidad más alta.

Utilidad para la gestión	
<b>ECONOMÍA</b>	A1
<b>EFICACIA</b>	B1-B4
<b>EFICIENCIA</b>	C5
<b>EXCELENCIA</b>	D1

FUENTE: Elaboración propia

Tras ver que categoría ha sido mejor puntuada por los miembros de las juntas directivas, ahora damos paso a ver que indicador ha sido el mejor puntuado dentro de cada categoría.

De esta forma se puede concluir que para la categoría de economía ha sido el A1 (Coste de la sede de la hermandad por hermano). Los referentes para la categoría de eficacia han sido B1 y B4 (eficacia operativa y eficacia específica). Para la categoría de eficiencia ha sido el indicador C5 (eficiencia del grupo joven). Por último, para la categoría de excelencia el indicador mejor puntuado ha sido el D1 (Tamaño relativo de la oferta de servicios culturales).

## 6. ELECCIÓN DE INDICADORES

Dejando a un lado el estudio del caso práctico donde hemos visto las diferentes valoraciones obtenidas por los miembros de la junta directiva de las entidades, hay que definir qué sistema de indicadores es el más óptimo para valorar los diferentes ítems.

Para realizar este paso, hay que dejar claro que criterios hemos escogido para determinar si los indicadores son válidos o no. Hay que dejar claro el nivel que tiene que alcanzar el indicador para poder ser incluido en la batería que se pretende crear. De acuerdo con Moreno



Albarracín<sup>21</sup> y Navarro y Ortiz<sup>22</sup> el umbral que se tiene que alcanzar debe de estar entre el 70% y 75%. En este caso nos vamos a decantar por un 70%, que se corresponde a una puntuación mayor o igual que 3,5 de puntuación.

Otro dato a tener en cuenta es que, aunque el indicador obtenga la puntuación en facilidad de implantación, un requisito indispensable es que también lo adquiera en utilidad. Puesto que es absurdo crear una batería de indicadores que no sea útil para este tipo de entidades.

De acuerdo con nuestro sistema de selección de indicadores, pasaremos con el análisis de cuántos de los propuestos alcanzan nuestro umbral de aceptación. También veremos el nivel de aceptación por categorías. Dicho esto, nuestra batería de indicadores quedaría así:

	Utilidad	Facilidad de implantación
<b>ECONOMÍA</b>	3,51	4,43
<b>EFICACIA</b>	4,02	4,58
<b>EFICIENCIA</b>	3,63	4,22
<b>EXCELENCIA</b>	3,75	4,34

FUENTE: Elaboración propia

Podemos observar, que, tanto en términos de utilidad como de facilidad de implantación, todas las categorías alcanzan el nivel de aceptación elegido (3,5). Esto significa, que el 100% de las categorías alcanza el umbral y que los indicadores han tenido éxito en las encuestas realizadas a los miembros de las hermandades.

Seguidamente, procedemos con el análisis de manera individual de cada indicador el cual ha sido el propósito de estudio de nuestro trabajo.

<sup>21</sup> Moreno Albarracín, A.L. (2013), *Instrumentos de control e indicadores de gestión social en las entidades no lucrativas: el caso de la ONCE como modelo de referencia*, "Tesis doctoral", Jaén, p.314.

<sup>22</sup> Navarro Galera, A. y Ortiz Rodríguez, D. (2003): *Propuesta metodológica para la aplicación del Benchmarking a través de indicadores: una investigación empírica en Admin. Locales*, pp. 109-138

	Utilidad	Facilidad de implantación
<b>A1</b>	4,4	4,73
<b>A2</b>	4	4,47
<b>A3</b>	3,87	4,6
<b>A6</b>	3,8	4,53
<b>A9</b>	3,53	4,6
<b>A10</b>	3,73	4,53
<b>B1</b>	4,33	4,73
<b>B2</b>	4	4,86
<b>B3</b>	4,13	4,73
<b>B4</b>	4,33	4,66
<b>C1</b>	3,8	4,6
<b>C2</b>	3,8	4,33
<b>C3</b>	3,53	4,6
<b>C5</b>	4	4,4
<b>D1</b>	4,2	4,53
<b>D2</b>	4,06	4,53
<b>D3</b>	4,06	4,6
<b>D4</b>	3,93	4,4
<b>D5</b>	4	4,86

FUENTE: Elaboración propia

Gracias a esta tabla podemos concluir que, el 73,07% de los indicadores alcanza el umbral que hemos definido anteriormente. En total lo superan 19 indicadores de los 26 propuestos.

## 7. CONCLUSIÓN

Los indicadores de gestión se configuran como una herramienta esencial para cualquier entidad, ya que actúa como complemento de la contabilidad tradicional y es muy útil para la toma de decisiones y el desarrollo de éstas. Gracias a éstos es posible mejorar la gestión e intentar controlar y anticiparse a posibles problemas que puedan tener. Aunque son elementos innovadores, son muy necesarios para mejorar el análisis tanto en empresas privadas como públicas.

El análisis de diferentes autores deja claro que los indicadores son instrumentos muy recomendables para medir distintas variables, en el caso de este trabajo, las categorías: economía, eficacia, eficiencia y excelencia.

En cuanto al caso práctico, me he decantado por la creación de una batería de indicadores para entidades no lucrativas, más concretamente en una hermandad rociera. El hecho de decantarme por este tipo de entidad, no es otro que no he encontrado mucha información sobre indicadores en este tipo de entidades.

Los indicadores propuestos han sido de 26, distinguiendo utilidad y facilidad de implantación. Además, la encuesta debía de ser respondida por miembros de la junta directiva, ya que éstos son partícipes en la gestión de la hermandad. El resultado de la propuesta de indicadores ha sido buena, ya que un 73,07% de los indicadores ha superado el umbral de aceptación. Recalcar, que la categoría con mejor media ha sido la de eficacia, con un 4,02 de puntuación.

Para finalizar, decir que, de los 26 indicadores propuestos, 19 han sido elegidos para crear la batería final, por lo que se consideran útiles para la gestión de este tipo de entidades. Esto puede ser un comienzo para la creación de una batería más grande para este tipo de entidades.

## 8. ANEXOS

- ANEXO I

Estimada/os señora/es:

Solicitamos su colaboración para un estudio relacionado con un Trabajo Fin de Grado de la Universidad de Jaén. El objetivo de esta encuesta es que los miembros de la junta directiva evalúen la utilidad y facilidad de implantación que para la gestión de una cofradía pueden presentar los indicadores que relacionamos seguidamente. No se trata de evaluar la cofradía de la que Vd. es miembro, sino la capacidad de estos indicadores para ser implantados en cualquier otra entidad. Por lo tanto, hay que diferenciar si el indicador es útil para la gestión de la hermandad y si es fácil implantarlo.

Recaltar que el objetivo es valorar el indicador de forma genérica y, en ningún caso, relacionarlo con la situación de su cofradía.

Aspectos a medir	Indicadores	Utilidad					Facilidad de implantación				
		1 (más bajo)	2	3	4	5 (más alto)	1 (más bajo)	2	3	4	5 (más alto)
A. Economía e inputs											
A.1. Coste de la sede de la hermandad por hermano.	- Coste total de la sede / Nº de hermanos.										
A.2. Coste cultural por hermano.	- Coste total servicios culturales / Nº de hermanos.										
A.3. Coste servicios florales por hermano.	- Coste total de los servicios florales / Nº de hermanos.										

A.4. Coste y romería por peregrino.	-Coste total de romería / Nº hermanos que peregrinan.												
A.5. Coste de la promoción de actividades realizadas por la hermandad.	- Costes totales de promoción / Nº habitantes población.												
A.6. Coste de los servicios de culto por hermano.	- Costes totales / Nº de hermanos												
A.7. Coste de servicios de música por hermano.	- Costes de grupos de música / Nº de hermanos												
A.8. Coste servicios limpieza por hermano.	-Costes totales limpieza / Nº de hermanos												
A.9. Coste alquiler casa romería por peregrino	-Coste alquiler casa / Nº de peregrinos												
A.10. Coste de elementos patrimoniales por hermano (talla, retablo, banderín...)	Coste total elementos / Nº de hermanos												

B. EFICACIA Y OUTPUTS		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		(más bajo)				(más alto)	(más bajo)				(más alto)
B.1. Eficacia operativa	- Nº de hermanos/ Nº de habitantes.										
B.2. Eficacia específica	-Nº de nuevos hermanos en un año/ Nº socios actuales										
B.3. Eficacia general	- Ingresos reales actividades realizadas / Ingresos presupuestados										
B.4. Eficacia de gastos presupuestados	- Gastos de las actividades /gastos presupuestados										
B.5. Eficacia global	Gastos reales de cooperación internacional y ayuda monetaria /gastos presupuestados										
C. EFICIENCIA Y PROCESOS		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		(más bajo)				(más alto)	(más bajo)				(más alto)
C.1. Eficiencia del personal	- Nº actividades culturales / Nº de hermanos										

	colaboradores.											
C.2.	Eficiencia global del servicio	- Nº de usuarios de los servicios culturales / costes totales.										
C.3.	Eficiencia global del servicio	- Nº de misiones de cooperación / Costes totales										
C.4.	Eficiencia global de servicio	- Nº de charlas de reclutamiento / Costes totales										
C.5.	Eficiencia del Grupo Joven	- Nº hermanos captados por el grupo joven / habitantes menores de la población										
<b>D. EXCELENCIA</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
			(más bajo)				(más alto)	(más bajo)				(más alto)
D.1.	Tamaño relativo de la oferta de servicios culturales (cofradías y hermandades)	- Nº asociaciones destinadas al culto / Nº habitantes población										
D.2.	Usuarios reales de los servicios	- Nº de hermanos / Habitantes población										

D.3. Valoración ciudadana del servicio cultural / social	- Puntuación obtenida en las encuestas realizadas a la población										
D.4. Recursos disponibles	- Nº de hermanos colaboradores / Nº de hermanos totales.										
D.5. Nivel de utilización de servicio	-Nº de participación en distintas actividades / Nº de habitantes										
D.6. Valoración del libro de estatutos	- Puntuación obtenidas en encuestas realizadas a los hermanos.										



## 9. BIBLIOGRAFÍA

AMADO, S. (2006). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Madrid: Ediciones Díaz Santos.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA. (2002). *Documento nº17 "Indicadores para la Gestión Empresarial"*. Madrid.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA. (2002). *Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas. Documento nº 16*. Madrid.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. (2012). *Indicadores para entidades sin fines lucrativos*. Madrid.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. (2012). *Guía para la construcción de Indicadores de Gestión*. Bogotá.

GONZÁLEZ QUINTANA, M. &. (2008). Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en las entidades no lucrativas. *CIRIEC-España*, 227-252.

GONZÁLEZ SÁNCHEZ, M. Y. (2007). Análisis de la eficiencia en la gestión de fundaciones: Una propuesta metodológica. *CIRIEC-España*, 117-149.

GONZÁLEZ, F. (2004). *Auditoría del mantenimiento e indicadores de gestión*. FC EDITORIAL.

INTERVENCIÓN GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO. (2007). *Indicadores de Gestión en el ámbito del Sector Público*. Ministerio de Economía y Hacienda.

LARRIBA DIAZ-ZORITA, A. (2005). Necesidad social de información contable de las entidades no lucrativas. *ASEPUC*, 1-13.

MORENO ALBARRACÍN, A. L. (2013). *Instrumentos de control e indicadores de gestión social en las entidades no lucrativas: el caso de la Once como modelo de referencia*. Jaén: Tesis doctoral.

NAVARRO GALERA, A. (1998). *El control económico de la gestión municipal: un modelo basado en indicadores*. Sindicatura de Comptes. Valencia.

NAVARRO GALERA, A. y. (2003). Propuesta metodológica para la aplicación del Benchmarking a través de indicadores: una investigación empírica en Administraciones Locales. *Revista de Contabilidad*, 109-138.

ORTIGUEIRA, M. (1987). *Administraciones públicas: Teoría básica de las auditorías de gestión*. Ganada: Publicaciones del Cur.

#### PÁGINAS WEB UTILIZADAS

Encuesta: <https://www.e-encuesta.com/s/bgb0SgiWd8p4hjAA9Uiwpg/>