



**Universidad de Jaén**

Facultad de Ciencias Sociales  
y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

**INDICADORES DE GESTIÓN EN LA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA:  
VALORACION DE LA TRANSPARENCIA  
DEL AYUNTAMIENTO DE  
VILLATORRES**

**Alumno: Susana Mateos Moreno**

**febrero, 2020**

# INDICE

INTRODUCCIÓN.....	2
1. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA.....	3
2. MARCO LEGAL.....	5
3. CONCEPTUALIZACIÓN.....	7
3.1. Concepto.....	7
3.2. Características.....	10
3.3. Beneficios.....	12
3.4. Objetivos.....	16
3.5. Funciones.....	17
3.6. Destinatarios o usuarios.....	17
4. TIPOLOGÍA DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.....	18
5. METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LOS INDICADORES.....	22
5.1. ¿Qué se hace? .....	23
5.2. ¿Qué se desea medir?.....	23
5.3. ¿Quién utilizará la información? .....	23
5.4. ¿Cada cuánto tiempo?.....	23
5.5. ¿Con qué o quién se compara? .....	23
6. LOS INDICADORES Y EL CICLO DE CONTROL PVHA.....	24
7. ESTUDIO EMPÍRICO: ANÁLISIS DE LA TRANSPARENCIA DEL AYUNTAMIENTO DE VILLATORRES.....	27

7.1. Proyecto de la Propuesta.....	27
7.2. Recogida de los datos. ....	27
7.3. Resultados de la encuesta. ....	28
7.4. Análisis de los indicadores. ....	36
8. CONCLUSIONES. ....	43
ANEXO 1: ENCUESTA SOBRE INDICADORES DE GESTIÓN. ....	46
BIBLIOGRAFIA.....	52

## **RESUMEN.**

En la actualidad, el uso de los indicadores de gestión en el Sector Público se ha extendido, ya que ello permite valorar la actuación de la Administración Pública y poder mejorar su funcionamiento.

Los ciudadanos exigen cada vez más un mayor control del gasto y que se actúe en relación a los principios más importantes como son los de eficacia, eficiencia y economía. Esto se debe a que estos ya no creen a la Administración Pública debido al déficit y a la mala gestión que hay por parte del Gobierno.

Son muchas las leyes y estudios que han reconocido la necesidad de establecer los indicadores de gestión, tanto en el ámbito privado, como en el ámbito del sector público.

Estos indicadores de gestión facilitan a la Administración Pública la toma de decisiones, para poder evaluar los resultados comparando lo que se ha obtenido y el objetivo previo que había fijado y así poder mejorarlos. El único problema y la realidad de casi todos los Ayuntamientos, sobre todos los pequeños, es que no disponen de los recursos humanos ni de los recursos digitales suficientes para poder llevarlos a cabo.

## **ABSTRACT.**

Currently, the use of management indicators in the public sector has spread, as this allows the performance of the Public Administration to be assessed and its operation to be improved.

Citizens are increasingly demanding greater control over expenditure and that action be taken in relation to the most important principles such as effectiveness, efficiency and economy. This is because they no longer believe in public administration because of the deficit and mismanagement on the part of the Government.

Many laws and studies have recognized the need to establish management indicators, both in the private sector and in the public sector.

These management indicators make it easier for the Public Administration to make decisions, so that it can evaluate the results by comparing what has been obtained and the previous objective it had set, and thus be able to improve them. The only problem and the reality of almost all municipalities, especially small ones, is that they do not have sufficient human or digital resources to be able to carry them out.

## **INTRODUCCIÓN.**

En estos últimos años se han estado demandado y se siguen demandando por los responsables de la gestión pública instrumentos que permitan hacer un análisis completo para poder evaluar la actividad realizada.

En la actual Ley General Presupuestaria, aparece el cumplimiento de la eficacia en el alcance de los objetivos, en el marco de transparencia y eficiencia tanto en la asignación como en la utilización de los distintos recursos públicos. Todo esto requiere una serie de información adecuada y complementaria de aquellos sistemas tradicionales de contabilidad, como es la correspondiente a los indicadores de gestión.

La creciente necesidad de establecer unos instrumentos de gestión que lleguen a satisfacer la demanda de los ciudadanos, así como, las necesidades de los gestores públicos y poder cumplir la legislación vigente, requiere de unos esfuerzos con el único objetivo de mejorar la gestión pública.

En relación a lo anterior, este estudio está relacionado con la Administración Pública y el interés que ciudadanos y gestores tienen por los indicadores de gestión.

El trabajo comienza con la evaluación que ha tenido la gestión pública y los distintos tipos de evaluación que pueden aparecer atendiendo a distintos criterios, entre ellos está la evaluación de las políticas públicas, la evaluación del desempeño, la evaluación externa e interna de la Administración Pública, etc.

En los siguientes puntos, hemos desarrollado para que se utiliza los denominados indicadores de gestión conociendo las distintas definiciones que tienen varios autores, teniendo muchos de ellos una semejanza al definirlos. Lo más importante de estos indicadores es que reflejen una información real y fiable de dicho análisis.

En relación a la clasificación de los indicadores, se puede decir que es muy amplia, a medida que estos indicadores se van usando en nuestra sociedad van apareciendo nuevas clasificaciones.

En el último punto del trabajo, vamos a estudiar la valoración que han dado, ciudadanos, políticos y trabajadores o gestores públicos del Ayuntamiento de Villatorres, acerca de una serie de indicadores propuesto por Transparency Internacional España.

## 1. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA.

Como afirma Feinstein (2007) la evaluación de las políticas públicas lleva a considerar sistemáticamente varios factores, los cuales muchas veces se presentan como criterios de la evaluación: la importancia de lo que se evalúa, la eficacia, es decir, el logro de los objetivos y la eficiencia, que es, el uso de los medios utilizados para alcanzar esos objetivos.<sup>1</sup>

En general, la eficacia a veces resulta más difícil de medir debido a la naturaleza no lucrativa de las Administraciones Públicas, ya que obliga a la introducción del beneficio social en la medición de los objetivos y a observar la relación que existe entre las distintas acciones políticas. Para cuantificar los objetivos que se desean cumplir se suele emplear una serie de parámetros de evaluación denominados indicadores.<sup>2</sup>

Estos indicadores cumplen con una función descriptiva en la que sistematizando la información obtenida que puede ser obtenida a través de encuestas o registros y, por tanto, permite acercar el grado de cumplimiento de los objetivos que se van a evaluar.

Según el Departamento Administrativo de la Función Pública (en adelante DAFP), (2015) *“los indicadores son una herramienta ideal para la evaluación de la gestión y por ello es importante precisar la conceptualización existente. Es de aclarar que la evaluación tanto desde el enfoque de los programas públicos como de la gestión, se introduce en el marco teórico del análisis de las políticas públicas, en la medida que ésta (la evaluación) persigue producir información que tenga alguna relevancia con la toma de decisiones políticas-administrativas, información útil que permite resolver problemas concretos.”*

La DAFP, además, hace una definición de los que se entiende por evaluación *“medición sistemática y continua en el tiempo, de los resultados obtenidos por las instituciones públicas y la comparación de dichos resultados con aquellos deseados o planeados, con miras a mejorar los estándares de desempeño de la institución.”*

La evaluación de la gestión pública de acuerdo con la DAFP (2015) puede verse desde diferentes ámbitos:

---

<sup>1</sup> Feinstein, O. (2007). Evaluación pragmática de políticas públicas. ICE, Revista de Economía, (836).

<sup>2</sup> Labeaga, J. M., y Muñoz, C. (2013). La evaluación de políticas públicas en España: aprendizaje y práctica institucional. Revista de Evaluación de Programas y Políticas Públicas, (1), 31-53.

- **Según sea el objeto de la evaluación:**

- \* Evaluación de políticas públicas.
- \* Evaluación de programas públicos.
- \* Evaluación de gestión y resultados de las entidades públicas.
- \* Evaluación del desempeño individual.

- **Según el propósito de la evaluación:**

Esta evaluación está orientada a recopilar información para la toma de decisiones de la asignación de los recursos o la rendición de cuentas en los distintos ámbitos:

- \* En el caso de la evaluación de políticas y programas, el principal objetivo que existe es el mejoramiento de la eficacia (logro de objetivos buscados) y eficiencia desde el punto de vista del coste de los medios utilizados.
- \* En el caso de la evaluación del desempeño de las entidades públicas, se busca apoyar la toma de decisiones para poder lograr mejores resultados y así poder gestionar de manera más eficiente y eficazmente sus procesos, y también para facilitar la rendición de cuentas a usuarios y diferentes grupos de interés.

- **Según los ejecutores de la evaluación:**

- \* Evaluación externa que es realizada por entes independiente a la entidad.
- \* Evaluación interna que se desarrolla por la propia entidad, ya sea impuesto por un ente externo o bien sea por la propia decisión de la entidad como instrumento de apoyo a la toma de decisiones.

- **Según la etapa de intervención:**

- \* *Evaluación ex – ante:* se realiza antes de la implantación de la acción gubernamental, a través de esta evaluación se trata de evaluar si las medidas que se han propuesto son las adecuadas o para para lograr los objetivos que se pretenden conseguir, es decir, se van a delimitar los indicadores que van a ser utilizados para llevar a cabo esta evaluación.
- \* *Evaluación de procesos:* se realiza durante el ejercicio de la acción gubernamental y el objetivo es detectar si las medidas que ofrecen las distintas

Administraciones son demandadas entre los beneficiarios, es decir valorar si hay eficiencia y calidad en el programa, y así poder realizar una reprogramación de las actuaciones y de los recursos cuando no se estén consiguiendo los objetivos que se establecieron.

- \* *Evaluación ex post*: se realiza una vez finalizada la intervención o acción gubernamental, se pretende realizar un análisis del uso de los distintos recursos utilizados y pronunciamiento de los resultados inmediatos, intermedios e impactos o resultados finales.

Ámbito de acción gubernamental	¿Qué se evalúa?	Metodologías/Fuentes de datos
Planes y Estrategias Nacionales de Desarrollo	Cumplimiento de compromisos, prioridades nacionales	Sistemas de Estadísticas Nacionales, encuestas, paneles de expertos y Evaluación de Impacto.
Institucional (Ministerios), Entidades Públicas	Cumplimiento de metas de gestión y resultados finales. Eficiencia, Eficacia, Calidad y Economía.	Sistemas de Indicadores de Desempeño Evaluación de programas (Marco Lógico)
Programas Públicos	Resultados, gestión e impacto	Evaluación de programas públicos e inversiones (Ex post inversiones) Marco Lógico.
Inversiones	Rentabilidad Social Costo – Beneficio	Evaluación de inversiones. Costo – Beneficio ex ante, ex post

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Departamento Administrativo de la Función Pública. Bogotá. *Guía para la constitución de Indicadores de Gestión*.

## 2. MARCO LEGAL

La implantación de los indicadores de gestión en el ámbito del Sector Público se encuentra recogidos, entre otras, en las siguientes leyes:

- Ley 47/2003, de 26 de noviembre, General Presupuestaria (en adelante LGP):

En la LGP el art. 35.4 establece el uso de los llamados indicadores como instrumentos para poder comprobar el grado de cumplimiento de los programas presupuestarios cuando los resultados de dichos programas no sean mensurables e identificables.

Por otra parte, el artículo 71 de la LGP dice que “los titulares de los centros gestores del gasto responsables de los distintos programas presupuestario formularán un balance de



*resultados y un informe de gestión relativos al cumplimiento de los objetivos fijados para ese ejercicio en el programa plurianual del correspondiente a dicho centro gestor del gasto y además establece la necesidad de incorporar estos estados a la memoria de las cuentas anuales”, informando, como establece el artículo 128 de la misma ley, del grado de realización de los objetivos, los costes que se han producido con la realización de esos objetivos y las desviaciones físicas y financieras que se hubieran producido.*

La LGP en su artículo 157 dice que el control financiero permanente se ejercerá en los órganos y entidades establecidas en el artículo 158 de dicha ley y que “ *tendrá por objeto la verificación de una forma continua realizada a través de la correspondiente intervención delegada, de la situación y el funcionamiento de las entidades del sector público estatal en el aspecto económico-financiero, para comprobar el cumplimiento de la normativa y directrices que les rigen y, en general, que su gestión se ajusta a los principios de buena gestión financiera y en particular al cumplimiento del objetivo de estabilidad presupuestaria y de equilibrio financiero*”. Los objetivos de ese control permanente vienen recogidos en el artículo 142 de dicha norma.

Por último, los indicadores de gestión serían especialmente útiles en la realización de auditorías operativas, en particular para la auditoría de economía, eficacia y eficiencia, mencionada en el artículo 170 de la LGP que dice: “*La Intervención General de la Administración del Estado realizará la auditoría operativa de aquellos órganos y entidades del sector público estatal que se incluyan en el Plan Anual de Auditorías y con el alcance que se establezca en dicho plan, a través de las siguientes modalidades:*

*1. Auditoría de programas presupuestarios, consistente en el análisis de la adecuación de los objetivos y de los sistemas de seguimiento y autoevaluación desarrollados por los órganos gestores, la verificación de la fiabilidad de los balances de resultados e informes de gestión, así como la evaluación del resultado obtenido, las alternativas consideradas y los efectos producidos con relación a los recursos empleados en la gestión de los programas y planes de actuación presupuestarios.*

*2. Auditoría de sistemas y procedimientos, consistente en el estudio exhaustivo de un procedimiento administrativo de gestión financiera con la finalidad de detectar sus posibles deficiencias o, en su caso, su obsolescencia y proponer las medidas correctoras pertinentes o la sustitución del procedimiento de acuerdo con los principios generales de buena gestión.*

3. Auditoría de economía, eficacia y eficiencia, consistente en la valoración independiente y objetiva del nivel de eficacia, eficiencia y economía alcanzado en la utilización de los recursos públicos.”

- Orden EHA/1037/2010, de 13 de abril, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad Pública.

La novedad de esta orden es la implantación de unos indicadores financieros, patrimoniales y presupuestarios, y de unos indicadores de gestión, así como información sobre el coste de las actividades, que constituyen una primera iniciativa para la obtención de información que mejore la adopción de decisiones en el marco de la gestión eficiente de los recursos públicos.<sup>3</sup>

### 3. CONCEPTUALIZACIÓN.

#### 3.1. Concepto.

Tomando como referencia a Pedraja, F., Jiménez J. y Jiménez M. (2005) el uso de los indicadores de gestión en el ámbito de las Administraciones Públicas permite valorar la actuación de las distintas agencias públicas y así poder contribuir a mejorar su funcionamiento.

En opinión de Torres, L (1991) cada vez aumenta más la preocupación de que los centros de decisión de la Administración Pública estén dotados de una serie de técnicas de gestión, para que a través de ellos puedan obtener la información necesaria y así puedan tomar decisiones acerca de si las distintas entidades públicas están realizando su trabajo correctamente.<sup>4</sup>

Así que, los indicadores permiten probar el nivel de cumplimiento acerca de lo que está haciendo la organización y sobre los efectos de sus actividades.

En las palabras del profesor Ortigueira (1987) *“se trata de una magnitud que esta siempre asociada a la noción de fenómeno o sistema. Con relación a éste puede desempeñar dos tipos distintos de funciones. Una tiene un carácter descriptivo e intenta ilustrar sobre el conocimiento de la situación o estado del sistema, así como su evolución en el tiempo. La*

---

<sup>3</sup> Orden del Ministerio de Economía y Hacienda EHA/1037/2010, de 13 de abril de 2010, por la que se aprueba el Plan General de Contabilidad Pública. *Boletín Oficial del Estado*. Madrid, de 28 de abril de 2010, núm. 102.

<sup>4</sup> Revista Española de Financiación y Contabilidad (1991), Indicadores de gestión para las entidades públicas, Vol.XXI, N°.67, pp.535-558.

*otra tiene una visión valorativa, es decir, de apreciación de los efectos que determinada acción o acciones pueden provocar o desencadenar en el sistema”.*

A juicio de Kells (1991), los indicadores son *“sistemas de elementos cuantificables o relaciones numéricas para medir ciertos aspectos de los inputs de las entidades públicas, de su funcionamiento y de los resultados”.*

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (en adelante AECA), (2000), afirma que: *“se podrían definir los indicadores como unidades de medida que permiten el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación con los correspondientes referentes internos y externos”.*

Aibar, C (2003) afirma que *“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 entidad”.*

La Intervención General de la Administración del Estado (en adelante IGAE), (2007), afirma que un indicador es *“Instrumento de medición que es elegido como variable relevante”.*

Para entender mejor este concepto, la IGAE amplía dicha definición en tres puntos generales:

- Se habla, en primer lugar, de “instrumento de medición”, porque este hace referencia a un factor mensurable y a un factor que puede ser objeto de comparación.
- En segundo lugar, cuando se utiliza el concepto “elegido”, esto hace referencia a la posibilidad de que existan diversas opciones para la determinación de un indicador y además pueden existir diversas formas de medir un mismo hecho.
- Y, en tercer lugar, utilizamos la expresión “relevante” para indicar una concepción contable haciendo referencia a su importancia desde una perspectiva tanto cualitativa, como cuantitativa y temporal.

Por lo tanto, la IGAE concreta la definición de indicador de gestión como *“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 efecto de una o varias organizaciones en sus diversas manifestaciones concretas”.*

El Plan General de Contabilidad Pública (2010) *“Los indicadores de gestión son instrumentos de medición elegidos como variables relevantes que pretenden informar sobre aspectos globales o concretos de la organización, atendiendo, especialmente, a la evaluación de la eficacia, eficiencia y economía en la prestación de, a menos, los servicios o actividades financiados con tasas o precios públicos”.*

Rincón, R (2012) afirma que *“Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio, de la salud de un enfermo o de las ventas de una compañía”*

El profesor Moreno, A (2013), afirma que *“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 período 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”.*

La DAFP (2012) afirma que: *“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”*

Según la Asociación Española para la Calidad (en adelante AEC) (2017), *“un indicador es un dato o un conjunto de datos que nos ayudan a medir objetivamente la evolución del sistema de gestión.*

*Los indicadores son medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos. Además:*

- *Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.*

- *Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.*
- *Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.”*

Como conclusión del análisis de las definiciones expuestas de los distintos autores, se puede decir que los indicadores de gestión son aquellos instrumentos de medición o medida que nos aportan la información necesaria de una organización, ya sea esta pública o privada, a través de esos instrumentos de medición y con un determinado periodo de tiempo. Por tanto, gracia a estos instrumentos podemos analizar la situación en la que se encuentra la empresa y tomar decisiones si fuese necesario. En consecuencia, es muy importante que dichos indicadores de gestión reflejen una información real y fiable de dicho análisis.

### **3.2. Características.**

Según las aportaciones de Rincón, R (2012) los indicadores de gestión deben reunir una serie de requisitos y características, de tal manera que puedan así alcanzar su objetivo. Esas características pueden ser:

- *Simplicidad:* es la capacidad para definir el fenómeno que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.
- *Adecuación:* es la actitud de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho que se analiza y mostrar la desviación real del nivel deseado.
- *Validez en el tiempo:* no se debe definir para usarlo en una ocasión determinada y luego desecharlo, ya que así no se cumpliría con el objetivo fundamental de los indicadores de gestión. Estos deben permanecer en el tiempo y con las mismas condiciones.
- *Conocimiento por parte de los usuarios:* estos deben estar implicados desde el diseño, y, además, deben proporcionarles los recursos y formación necesaria para su ejecución.
- *Auditabilidad:* es para verificar que se están aplicando correctamente las reglas y procesos.

- *Utilización positiva*: un indicador nunca deber ser el principio de la búsqueda de responsables para aplicarles un castigo, sino que debe estar orientado a buscar las causas que ha llevado a que alcance un valor particular y así poder mejorarlas.
- *Oportunidad*: es esencial que los datos sean recogidos a tiempo. Igualmente se requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

La IGAE (2007), recoge que los indicadores de gestión deben cumplir con una serie de requisitos y elementos para poder apoyar la gestión en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Las características más importantes que señala son:

- *Fiabilidad*: la información recogida debe ser verificada con la realidad.
- *Factibilidad Económica*: un indicador es factible cuando las ventajas que se obtienen con superiores al coste de cuantificación.
- *Comparabilidad*: el valor de un indicador alcanzará dicha propiedad cuando pueda contrastarse con otros valores de referencia.
- *Sensibilidad*: es la capacidad de detectar los cambios que se han producidos en la realidad medida.
- *Objetividad*: que sea neutro en los resultados medidos y accesible a la comprensión no sólo de los que lo van a utilizar sino también de quienes lo van a conocer o tomar como referencia.
- *Precisión*: es aquél que informa sobre una realidad, pero con un margen de error razonable.
- *Imputabilidad*: los datos proporcionados por un indicador deben dar información relevante para descubrir las causas que han provocado la situación actual.
- *Oportunidad*: la información debe darse con antelación suficiente.
- *Comprensibilidad*: se refiere a aquellos indicadores que recogen gran cantidad de información, gozando de la claridad suficiente como para interpretar su significado.
- *Significación*: aparece cuando a los indicadores contengan datos relacionados con todos y cada uno de los aspectos que deben auditarse.

- *Univocidad*: este rasgo se produce cuando las variaciones experimentadas por los valores de los indicadores son monótonas ante fluctuaciones del fenómeno a auditar.
- *Fidelidad*: los periodos de tiempo han de ser similares para diferentes momentos de tiempo.
- *Operatividad*: es aquél que permite eliminar las barreras que aparecen al tratar de medir la realidad objeto de control.
- *Consistencia*: es la capacidad de mantener el contenido informativo de manera uniforme a lo largo del tiempo.
- *Equilibramiento*: todos los indicadores deben elaborarse de forma compatible, contribuyendo a interpretaciones armónicas.
- *Credibilidad y Aceptabilidad*: son dos requisitos producto de todos los anteriores. Los indicadores deben contar con el crédito suficiente entre sus usuarios.

### **3.3. Beneficios.**

De acuerdo con los datos recogidos del DAFP (2015) para el Sector Público la importancia de la medición cobra una mayor relevancia, dado que las entidades públicas por su complejidad, diversidad de productos y/o servicios que ofrecen, variedad de usuarios, entre otros aspectos requieren determinar con mayor precisión el nivel de su desempeño.

Los beneficios recogidos por la DAFP (2015) son los siguientes:

- Apoya el proceso de planificación (definición de objetivos y metas) y de formulación de políticas de mediano y largo plazo.
- Posibilita la detección de procesos de la institución en las cuales existen problemas de gestión tales como: uso ineficiente de los recursos, demoras excesivas en la entrega de los productos, asignación del personal a las diferentes tareas, etc.
- Posibilita a partir del análisis de la información entre el desempeño efectuado y el programado, realizar ajustes en los procesos internos y readecuar cursos de acción eliminando inconsistencias entre el quehacer de la institución y sus objetivos prioritarios.

- Cuando no es posible crear una relación entre resultados que se han obtenido y la asignación de presupuesto, contar con los indicadores de desempeño sienta las bases para una asignación más fundamentada de los recursos públicos.
- Establece mayores niveles de transparencia respecto del uso de los recursos públicos y sienta las bases para un mayor compromiso con los resultados por parte de los directivos y los niveles medios de la dirección.
- Apoya la introducción de sistemas de reconocimientos al buen desempeño, tanto institucionales como grupales e individuales.

Por otro lado, Rincón, R (2012) aporta que entre los diversos beneficios que pueda tener una organización con la implementación de un sistema de indicadores de gestión, se tienen:

- **Satisfacción del cliente**

La identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción de los clientes sea una prioridad para la organización, será comunicado a su personal y encadenará las estrategias con los indicadores de gestión, de tal manera que el personal de dicha organización se dirija en dicho sentido y así puedan lograrse los resultados deseados.

- **Monitoreo del proceso**

El mejoramiento continuo sólo 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 sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

- **Benchmarking**

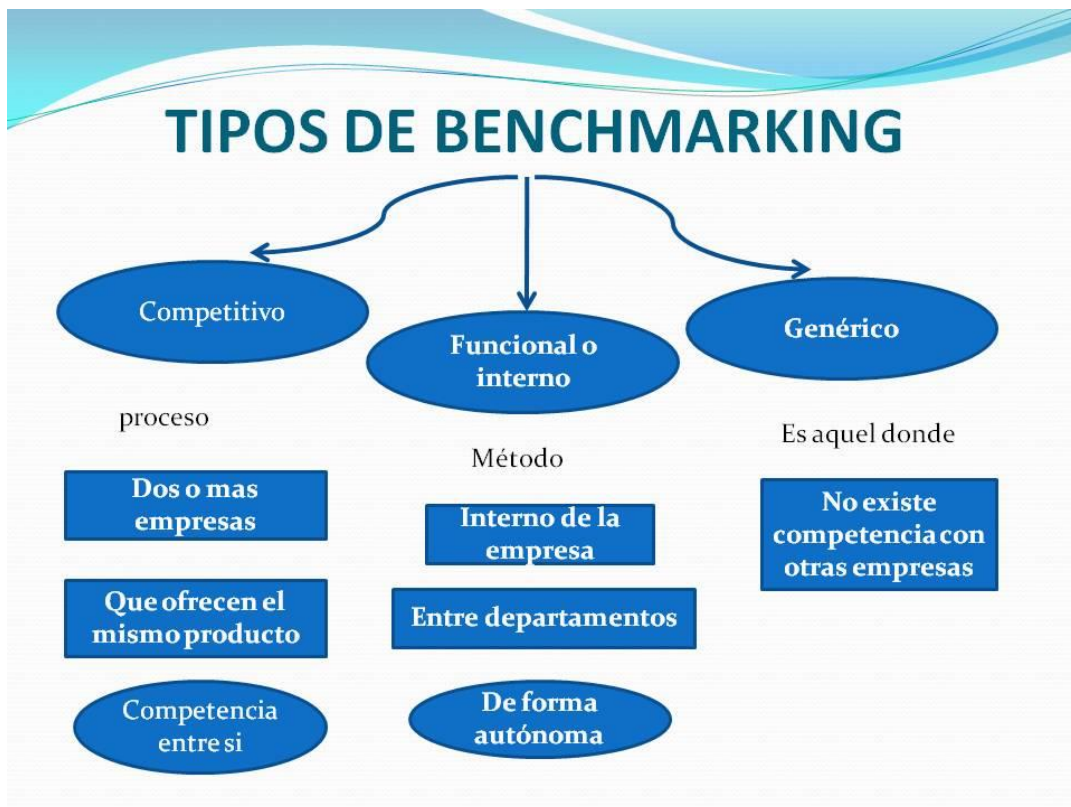
Si una organización busca mejorar sus procesos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo aprendido. Una forma de lograrlo es a través del benchmarking para poder evaluar productos, procesos y actividades y así compararlos con los de otra empresa, es decir, con la competencia. Esta práctica es más fácil si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.

Guinart i Solá (2003) define el Benchmarking *“como un sistema integral de medición que permite el examen sistemático y riguroso de los bienes, servicios y procesos de trabajo que ofrecen las organizaciones, medidos con respecto a homónimos de organizaciones reconocidas como las mejores, con el fin de producir cambios y mejorar en la organización”*.



Guinart establece tres tipos de Benchmarking como son:

- \* *Benchmarking competitivo*: se busca salir y tomar como referencia de comparación aquel sector que nos importa realmente, es decir, nuestra competencia. El objetivo es identificar la información específica de los productos, procesos y los resultados de nuestra competencia y compararlos con nuestra organización.
- \* *Benchmarking Interno*: este sistema si inicia comparando acciones internas. Se logra comparando actividades o procesos que existen en la organización.
- \* *Benchmarking genérico*: este sistema obliga a romper los límites que tenemos de comparaciones internas o con nuestros competidores directos. Se busca lograr una sinergia más productiva, originando comportamiento más atrevido y creativos que proporcionen unos niveles de rendimiento muy por encima de las comparaciones convencionales.



Fuente: <http://calidad.umh.es/files/2016/03/diapositiva2.jpg>

Por tanto, existen una serie de ventajas que se pueden alcanzar con el uso de este sistema de medición, como son:<sup>5</sup>

- ✓ Es aplicable a cualquier proceso.
- ✓ Es una excelente herramienta de mejoramiento continuo, pues exige el estudio continuo de los propios procesos de trabajo y el de otras empresas, detectado continuamente oportunidades de mejora.
- ✓ Es útil para hacer pronósticos del comportamiento de los mercados, y de los efectos de poner en práctica tal o cual estrategia, al estudiar los efectos de estrategias similares puestas en práctica por otras organizaciones.
- ✓ Es fuente de nuevas ideas para mejorar procesos y prácticas laborales.
- ✓ Ayuda a la fijación de objetivos y metas, al establecer estándares, o modelos con los cuales compararse se da a la organización un norte hacia el cual dirigirse.
- ✓ Ayuda a la planificación estratégicas de las organizaciones, pues es una herramienta útil para recopilar información sobre el mercado meta, los requerimientos financieros, lo más avanzado en los productos o servicios, etc.

Por último, también existen una serie de desventajas como son:<sup>6</sup>

- ✗ Alto coste.
- ✗ Se requiere muchos recursos humanos capacitados.
- ✗ Proceso largo, continuo, que requiere muchas horas.
- ✗ No es un proceso que deba elegirse cuando e investigan cuestiones rutinarias o de baja o mediana importancia, debe reservarse a cuestiones de importancia vital, que impacte significativamente el desempeño final de la organización.
- ✗ Esta de moda la aplicación del benchmarking. Esto puede crear expectativas en el personal, sin que la dirección se sienta comprometida con los resultados.

---

<sup>5</sup> Fuente: <https://www.monografias.com/trabajos91/sobre-benchmarking/sobre-benchmarking.shtml#ventajasda>

<sup>6</sup> Fuente: <https://es.slideshare.net/JhoelLSSarMientOoQUiroOZz1/benchmarking-65897023>

- ✘ Puede ser necesario impartir nociones de ética y cuestiones legales que rodean al intercambio de información de trabajo entre organizaciones, especialmente competidores.
- ✘ El benchmarking cuenta con la confianza de la compañía. Esta es la mayor resistencia a comprar de forma eficaz los procesos de los competidores, debido a que la mayor parte de la información es confidencial.
- **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.

### **3.4. Objetivos.**

Siguiendo a la AEC (2017), los objetivos de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas. Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia y comunicar las metas.
- Identificar los problemas y las oportunidades.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.

Por otro lado, siguiendo al Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2017), los indicadores son herramientas útiles para la gestión en general, y tienen como objetivos principales:<sup>7</sup>

- Generación de información para poder mejorar el proceso de toma de decisiones, el procedimiento de diseño, la implementación o evaluación de un plan determinado, etc.
- Monitorear el cumplimiento de acuerdos y compromisos.
- Cuantificación de los cambios en una situación que se considera problemática.
- Realizar un seguimiento a los diferentes planes, programas y proyectos que permita tomar las decisiones oportunas y mejorar la eficiencia y eficacia del proceso en general.

### **3.5. Funciones.**

De acuerdo con el DAFP (2015) desde la posición de las funciones que tiene un indicador se pueden señalar dos:

- *Función descriptiva*: esta función aporta la información sobre la situación determinada de una actuación pública o programa, por ejemplo, el nº de estudiantes que reciben beca en un periodo determinado comparado con otro periodo.
- *Función valorativa*: esta función consiste en añadir a la información obtenida en la anterior un “juicio de valor” basado en antecedentes objetivos sobre si el desempeño en dicho programa o actuación pública es o no el adecuado, en este caso “nº de becas entregadas con relación a los estudiantes carenciados”. Esta última expresión nos está dando información sobre el logro de la actuación del objetivo de “Aumentar el número de becas para estudiantes carenciados” (suponiendo que este es un objetivo intermedio).

### **3.6. Destinatarios o usuarios.**

Siguiendo a AECA (2000), existen una serie de usuarios dentro de las Administraciones Públicas:

---

<sup>7</sup> DANE. (s.f.). Guía para el diseño, construcción e interpretación de indicadores. Disponible en: [www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Guia\\_construccion\\_interpretacion\\_indicadores.pdf](http://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Guia_construccion_interpretacion_indicadores.pdf)

- Los gestores públicos, tanto políticos como directivos, para llevar a cabo sus funciones de forma eficaz.
- Los órganos políticos que son externos a la administración.
- Los medios de comunicación.
- Los ciudadanos, para poder ejercer con conocimiento de causa, los derechos que les corresponde.
- Los órganos técnicos de control, que informan a los distintos destinatarios sobre la fiabilidad de la información suministrada.
- Los acreedores de la administración, sus proveedores y otras entidades relacionadas con ella.
- Las instituciones académicas y científicas, dedicadas al estudio de la actividad financiera o económica de la administración.
- Los organismos internacionales, normalmente interesados en conocer y comparar la evolución económica de otros países.

#### **4. TIPOLOGÍA DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.**

Una primera aproximación a las diversas clasificaciones de los distintos indicadores que podrían encontrarse mostraría la enorme variedad de posibilidades de clasificación que éstos presentan.

De acuerdo con la IGAE (2007), existirían diversas posibilidades a la hora de clasificar los indicadores de gestión, entre las que podrían citarse según criterios de clasificación:

➤ **Atendiendo a la forma de expresión: Indicadores numéricos y descriptivos.**

Con los indicadores numéricos se hace referencia a una magnitud expresada en guarismos, mientras que con los indicadores descriptivos se manifiesta una cualidad o un conjunto de cualidades.

➤ **Atendiendo al número de variables que intervienen: Indicadores simples e indicadores compuestos.**

Indicadores simples son aquellos que se obtienen de manera inmediata respecto de las variables a las que representan mientras que los Indicadores Compuestos, Secundarios o

Relativos serían aquéllos que se obtienen mediante una relación o mediante un porcentaje como resultado de dos magnitudes referidas a una o a distintas variables que, a su vez, pueden o no constituir indicadores simples.

- **Atendiendo a la clase de unidad utilizada: Indicadores físicos e indicadores de valor o monetarios.**

Una de las grandes clasificaciones posibles de indicadores, es la que hace referencia al componente de medición en cuanto la misma puede venir determinada por un factor de medición referido al cálculo de unidades monetarias, mientras que el otro grupo de indicadores sería el compuesto por valoraciones, por mediciones valoradas en sentido monetario.

- **Atendiendo al momento en que se realiza el hecho mensurable: Indicadores *a priori* e indicadores *a posteriori*.**

Mediante esta clasificación se hace referencia a la posibilidad de utilizar factores de medición que ofrezcan datos “*a priori*” y factores de medición que ofrezcan datos sobre realizaciones o “*a posteriori*”.

Ejemplo de este indicador válido tanto *a priori* como *a posteriori* sería las variaciones en las condiciones de trabajo en un determinado centro público.

- **Indicadores puntuales e indicadores de intervalo.**

Indicadores Puntuales son aquéllos que ofrecen información para una determinada situación referida a un momento concreto.

En cambio, los Indicadores de Intervalo ofrecen una visión dinámica de la actividad de una organización, por ejemplo, “número de personas que han utilizado un determinado servicio público a lo largo del primer trimestre del año X”.

- **Atendiendo al fin u objeto de la medición: Indicadores según la finalidad de la medición.**

De acuerdo con la finalidad de la medición, o, posiblemente, también pueda decirse “en relación con el objeto de la medición”, pueden establecerse distintos tipos o categorías de indicadores.

### ❖ **Indicadores de producción.**

Mediante los indicadores de producción lo que se pretende es obtener una evaluación sobre la forma, los métodos, las características de las distintas fases que conforman la organización productiva de un ente determinado pudiéndose hacer referencia a la división orgánica o funcional de dicho ente.

Dentro de estos indicadores de producción, podría diferenciarse entre lo que sería una visión estática y una visión dinámica de la organización. Así, podría hablarse de:

- a) Indicadores de Estructura que harían referencia a aquellas variables significativas que manifiestan cuál es la organización de un ente determinado y de qué medios se dispone para la realización de las actividades que le sean encomendadas.
- b) Indicadores de Proceso, que se incluyen aquéllos que se relacionan con una visión dinámica de la producción de la organización, pudiéndose clasificar, a su vez, en:
  - \* Indicadores de Medios de Actividad son aquellos que expresan el grado de actividad de un ente determinado.
  - \* Indicadores de Resultados de Actividad: Estos indicadores se dividen en:
    - Indicadores de eficacia, que ponen de manifiesto el grado de cumplimiento de los objetivos previstos por una organización en un periodo determinado de tiempo.
    - Indicadores de eficiencia, que relacionan el coste de producción con la producción obtenida.
    - Indicadores de economía, que relacionan el coste de los recursos adquiridos y empleados o no en el proceso productivo con los inicialmente previstos.
    - Indicadores de calidad, que aglutinan componentes cualitativos y cuantitativos.
    - Indicadores de efecto, con los que se pretende conocer cuál es el resultado de su actuación en el conjunto de los destinatarios de los servicios prestados. Un componente esencial en el cálculo de los datos relativos a estos efectos de la actuación de las organizaciones del sector

público y a la definición consecuente de indicadores corresponderá a los efectos externos.

❖ **Indicadores de efecto.**

Mediante este tipo de indicadores las organizaciones pretenden conocer cuál es el resultado de su actuación en el conjunto de los destinatarios de los productos por ellas ofertados. En el caso de las Administraciones Públicas se pretenderá determinar el efecto, el impacto, que sus acciones de producción de Bienes y Servicios ocasionan en los consumidores y usuarios.

➤ **Atendiendo al horizonte temporal: Indicadores a corto, medio y largo plazo.**

Indicadores a Corto Plazo serían aquellas magnitudes que permiten cuantificar o calificar el objeto de las actividades de la organización con la finalidad de obtener una respuesta inmediata ante las situaciones no deseadas que puedan producirse, viniendo referidos, por tanto, al ejercicio económico de la organización.

Indicadores a Largo Plazo serían aquéllos que permiten, mediante el análisis correspondiente, facilitar a la organización la toma de decisiones estratégicas que afectarían a lapsos de tiempo superiores al ejercicio económico.

➤ **Atendiendo a la mediatez al medir la actividad productiva: Indicadores directos e indicadores indirectos.**

Mediante la denominación de indicadores directos se hace referencia a aquellos factores que permiten expresar, cuantificar la actividad productiva mediante una medición o evaluación directa de los mismos.

Indicadores indirectos son aquéllos que permiten cuantificar o expresar la actividad productiva mediante una medición mediata de la misma a través de un factor que de acuerdo con las reglas de la lógica permite establecer un nexo causal entre la actividad a medir y dicho factor, de manera que, con el suficiente grado de certeza, puedan sacarse conclusiones válidas sobre la medición de una actividad en función de la evaluación de dicho factor interpuesto.

➤ **Atendiendo a la relación de los datos (internos o externos) de la organización: Indicadores endógenos e indicadores exógenos.**

Hacen referencia a dos conjuntos de información con características diferenciadas, los primeros se refieren al ámbito interno de la organización en relación con los efectos que las actuaciones de la misma producen en el ámbito externo y los otros se refieren a la actividad de



la organización en sentido amplio. Se denomina indicadores Exógenos aquéllos que se determinan como derivados de otras organizaciones o, mejor, como consecuencia de la comparación de los datos de la organización con ellos.

➤ **Indicadores para medir externalidades.**

En el ámbito del sector público estos indicadores miden el impacto de determinadas políticas. Un ejemplo de estos indicadores sería el impacto de los efectos de la educación pública sobre a sociedad.

La AEC (2017) realiza otra clasificación de los indicadores de gestión como es:

- *Indicadores de cumplimiento:* con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Estos indicadores están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas o trabajos.
- *Indicadores de evaluación:* ya que la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene en la realización de una tarea, trabajo o proceso, se puede decir que estos indicadores están relacionados con los métodos que ayudan a identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
- *Indicadores de eficiencia:* sabiendo que la eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos.
- *Indicadores de eficacia:* estos indicadores están relacionados con las razones que indican capacidad o cierto en la consecución de tareas y/o trabajos
- *Indicadores de gestión:* ya que gestión tiene que ver con administrar o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas o trabajos programados y planificados. Estos indicadores están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso.

## **5. METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LOS INDICADORES.**

Teniendo como referencia al DAFP (2015) para la elaboración de los indicadores de gestión hace falta una reflexión profunda de la organización que dé lugar a la formulación de las siguientes preguntas:

### **5.1. ¿Qué se hace?**

Con esto se pretende que la organización describa sus actividades principales, de tal forma que, con la ayuda, a ser posible, de una plantilla con el fin de tenerlas inventariadas con la descripción del resultado que se pretende obtener mediante su ejecución.

### **5.2. ¿Qué se desea medir?**

A continuación, debe realizarse una selección de aquellas actividades que se consideren prioritarias. Para ellos se trata de establecer una relación valorada (por ejemplo, de 0 a 10) según el criterio que se establezca, que permita priorizar todas las actividades. En esta reflexión puede incluirse una columna en la que conste el porcentaje de tiempo dedicado por el personal de la organización en cada actividad, dado que resulta recomendable centrarse en las tareas que consuman mayor parte del esfuerzo de la plantilla.

### **5.3. ¿Quién utilizará la información?**

Una vez descritas y valoradas las actividades se deben seleccionar los destinatarios de la información, ya que los indicadores diferirán sustancialmente en función de quien los ha de utilizar.

### **5.4. ¿Cada cuánto tiempo?**

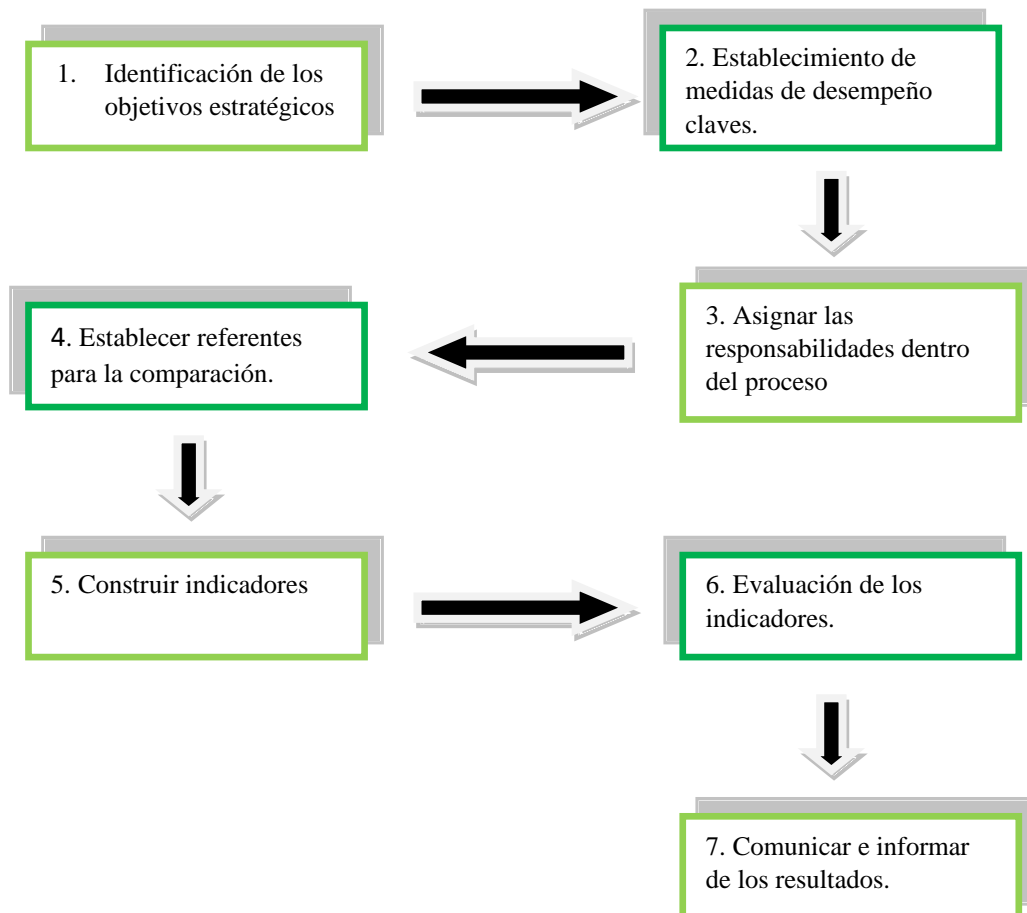
En esta fase de la reflexión debe precisarse la periodicidad con la que se desea obtener la información. Dependiendo del tipo de actividad y del destinatario de la información, los indicadores habrán de tener una u otra frecuencia temporal en cuanto a su presentación.

### **5.5. ¿Con qué o quién se compara?**

Finalmente, deben establecerse referente respecto a su estructura, proceso o resultado, que pueden ser tanto internos a la organización, como externos a la misma y que servirán para efectuar comparaciones.

En el proceso de formulación de los indicadores se identifican asimismo los factores-clave del éxito, que son las capacidades controlables por la organización en las que ésta debe sobresalir para alcanzar los objetivos: capacidad de conseguir satisfacción de los usuarios, la capacidad para producir servicios de calidad, la capacidad para realizar entregas rápidas y fiables, y la capacidad para aprender.

A su vez, cabe remarcar que los indicadores se estructuran, en general en torno a las cuatro perspectivas clave de una organización pública: perspectiva de los usuarios, perspectiva de los resultados económicos-financieros, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de los empleados.



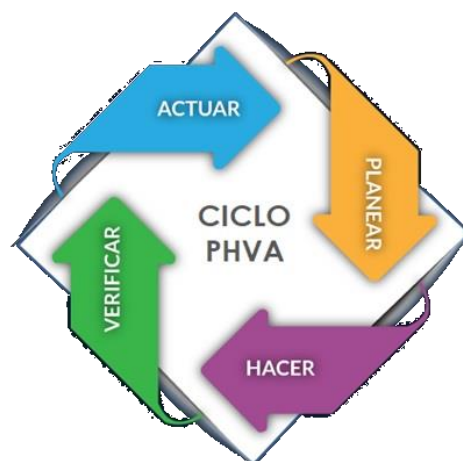
Fuente: Elaboración propia, adaptado de Departamento Administrativo de la Función Pública, Bogotá. *Guía para la constitución de Indicadores de Gestión.*

## 6. LOS INDICADORES Y EL CICLO DE CONTROL PVHA.

Según Rincón, R (2012) el modelo P.H.V.A (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) “*es una concepción gerencial que dinamiza la relación entre el hombre y los procesos y busca controlarlos con base en el establecimiento, mantenimiento y mejora de estándares, tarea que se adelanta mediante la definición de especificaciones de proyectos (estándares de calidad, especificaciones técnicas de proceso y procedimientos de operación.*”

Los indicadores de gestión deben planificarse o diseñarse, ser ejecutados o implantados, verificados y en caso de que sea necesario ajustarlos. Por lo tanto, siguen el ciclo PHVA. Este proceso consiste en:<sup>8</sup>

- *Planificar*: diseño de indicadores. Son los indicadores que deben estar alineados a hechos con base a un elemento. Si existe un indicador que no se encuentra alineados a nada, deberá plantearle para que lo has diseñado. Si el contexto empresarial es nuestro escenario, debemos asegurarnos que el indicador que diseñe se encuentre dirigido al logro de un objetivo o política.
- *Hacer*: aplicar medición. Es este momento debemos probar el indicador. Los datos que se están tomando para alimentar la fórmula del indicador deben ser confiables y reales.
- *Verificar*: analizar los datos. Es necesario conocer para que se calcula un indicador. No tiene sentido que se diseñe un indicador, tome datos y después no haga nada más. En este momento es en el que realmente se toma valor al uso de los indicadores y es cuando se toman decisiones.
- *Actuar*: tomar decisiones. Se ejecutan las decisiones previstas en el paso anterior. Las decisiones pueden significar en el inicio de un nuevo ciclo PHVA. Por ejemplo, si ve que la cosa va bien exígele un poco más, pero si ves que algo no va bien debes hacer algo que lo corrija.



Fuente: <https://idesaa.edu.mx/blog/wp-content/uploads/2017/09/23.jpg>

---

<sup>8</sup> Fuente: <https://www.isotoools.org/2018/04/17/indicadores-y-el-ciclo-phva/>

Es un procedimiento para implantar un sistema de indicadores en una organización el siguiente:<sup>9</sup>

- 1) Crear un grupo de trabajo de indicadores (PLANEAR).
- 2) Identificación de las actividades a medir (PLANEAR).
- 3) Establecer en un procedimiento de medición (Objetivo, asignación de responsabilidades preparación de administración del sistema) (PLANEAR).
- 4) Ejecución del proceso (HACER).
- 5) Seguimiento al sistema a medir y puesta en marcha de las acciones correctivas (VERIFICAR).
- 6) Ampliar razonablemente el número de indicadores (ADMINISTRAR O ACTUAR)

Según Rincón, R (2012) las principales ventajas para las organizaciones de esta herramienta son:

- Se consiguen mejoras en el corto plazo y resultados viables.
- Se reducen los costos de fabricación de productos y prestación de servicios.
- Es un sistema que favorece una cuestión hoy esencial para todas las empresas: incremental la productividad y enfocar a la organización hacia la competitividad.
- Contribuye a la adaptación de los procesos de los avances tecnológicos.
- Permite detectar y eliminar procesos repetitivos.

Por último, también podemos encontrar algunos puntos débiles de esta herramienta como son:

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se puede perder la perspectiva de interdependencia que existe entre los distintos departamentos y áreas de las organizaciones.
- Requiere de cambios importantes en toda la organización, lo que puede acarrear inversiones importantes en infraestructuras o recursos humanos.

---

<sup>9</sup> Silva, D. (2012). Teoría de indicadores de gestión y su aplicación práctica. Universidad militar Nueva Granada. Disponible en: [http://www.umng.edu.co/documents/10162/745281/V3N2\\_29.pdf](http://www.umng.edu.co/documents/10162/745281/V3N2_29.pdf)

## **7. ESTUDIO EMPÍRICO: ANÁLISIS DE LA TRANSPARENCIA DEL AYUNTAMIENTO DE VILLATORRES.**

### **7.1. Proyecto de la Propuesta.**

Después de una primera aproximación del concepto, características, funciones y objetivos de los denominados indicadores de gestión, así como de su clasificación o tipología, podemos hacer una aproximación de una aplicación práctica de los mismos.

En nuestro caso vamos a contar con una batería de indicadores recogidos de Transparency Internacional España<sup>10</sup>. Esta es una organización no gubernamental de escala universal fundada en 1993, que se dedica a combatir la corrupción consagrando a la sociedad civil, sector privado y los gobiernos en una amplia coalición global, para ello utiliza el Índice de Transparencia de los Ayuntamientos<sup>11</sup> (en adelante ITA). Este constituye una herramienta que permite medir el nivel de transparencia ante los ciudadanos y la sociedad de los ayuntamientos españoles. En estos se evalúa la transparencia de los 110 mayores ayuntamientos de España cuyos habitantes superen los 50.000 habitantes y ello se hace a través de un conjunto formado por 80 indicadores.

Nuestro estudio va centrado en esa batería de indicadores ya propuesta por esta organización, y poder comparar la valoración que, en torno a ella, expresa la población de Villatorres, municipio de Jaén, que consta de 4.316 habitantes, según el Instituto Nacional de Estadística<sup>12</sup>.

### **7.2. Recogida de los datos.**

La recogida de la información se hará mediante un cuestionario que ha sido realizado de manera online a través de la página web “Formularios de Google”, la cual se encuentra como Anexo 1 en la parte final de este trabajo. Las personas encuestadas (ciudadanos, políticos y gestores públicos) han podido realizarla a través del acceso a un enlace que se les ha facilitado:

➔ [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdWQFhLzUITIEnx5IU40gKuoJ54T6yiRBmUJ-DmTLNpkJm4A/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdWQFhLzUITIEnx5IU40gKuoJ54T6yiRBmUJ-DmTLNpkJm4A/viewform?usp=sf_link)

---

<sup>10</sup> <https://transparencia.org.es/>

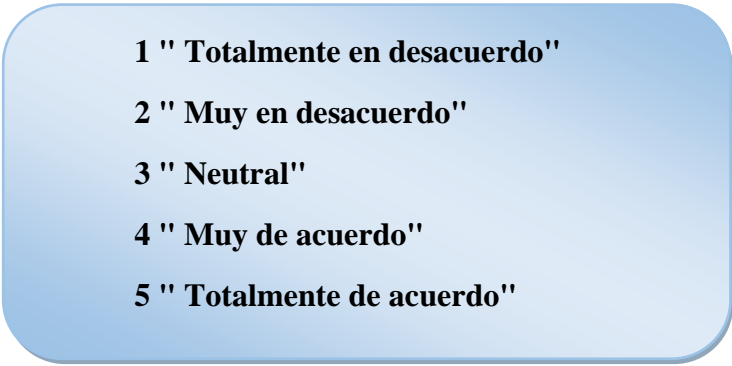
<sup>11</sup> Objetivos y Características Básicas (ITA) 2017 <https://transparencia.org.es/objetivos-y-caracteristicas-basicas-ita-2017/>

<sup>12</sup> <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2876>

Las personas que han sido seleccionadas, son los políticos del municipio, así como ciudadanos y trabajadores del mismo ayuntamiento. El sistema elegido ha sido mediante una muestra representativa de 43 personas de la población de Villatorres<sup>13</sup>. El 74,4% de los encuestados han sido ciudadanos y el 25,6% restante han sido gestores públicos y políticos de dicho municipio.

En cuanto a las ventajas que pueden existir, nos encontramos con la facilidad con la que llega la encuesta a las personas que se han mencionado anteriormente, ya que la necesidad de disponer de una información fiable es una demanda que todos tenemos en el día a día y la población está muy interesada en la transparencia de dicho organismo, al igual que los trabajadores y políticos para poder mejorar sus labores.

Hemos pedido que valoren el grado de satisfacción de los indicadores establecidos en una escala con puntuaciones del 1 al 5, significando tal escala lo siguiente para los usuarios:

- 
- 1 " Totalmente en desacuerdo "**
  - 2 " Muy en desacuerdo "**
  - 3 " Neutral "**
  - 4 " Muy de acuerdo "**
  - 5 " Totalmente de acuerdo "**

FUENTE: Elaboración propia.

### **7.3. Resultados de la encuesta.**

Vamos a empezar analizando los resultados, y para ello presentamos una tabla que representa los resultados del valor medio de cada uno de los indicadores, tanto por parte de los ciudadanos como por parte de los políticos y gestores públicos. Se le ha asignado a cada indicador de gestión una letra y un número para simplificar.

Se trata de contestar los 80 indicadores de gestión propuestos sobre la mejora de la transparencia del Ayuntamiento de Villatorres con independencia de que cuente o no con los medios suficientes para poder llevarlos a cabo.

---

<sup>13</sup> <http://www.adimen.es/calculadora-muestras.aspx>

Los indicadores están divididos en 6 grupos distintos:

- A) Transparencia Activa e información sobre la corporación municipal.
- B) Página web, relaciones con los ciudadanos de la sociedad y participación ciudadana.
- C) Transparencia Económico – Financiera.
- D) Transparencia en las contrataciones, convenio, subvenciones y costes de los servicios.
- E) Transparencia en materias de urbanismo, obras públicas y medio ambiente.
- F) Derecho de acceso a la información.

Por otro lado, vamos a analizar los distintos indicadores dependiendo del porcentaje obtenido en los distintos niveles de valoración donde:

- 1 “totalmente en desacuerdo”
- 5 “totalmente de acuerdo”

Seguidamente analizamos las valoraciones que tanto los ciudadanos como los gestores públicos otorgan a cada uno de los indicadores estudiados. Con la finalidad de permitir un adecuado seguimiento e interpretación de esta información, mostramos a continuación una tabla en la que de forma resumida se presentan cada uno de los 80 indicadores analizados:

IND	CONCEPTO	IND	CONCEPTO
P.1	Publicación datos bibliográficos del Alcalde/sa y de los concejales/as	P.41	Publicación del indicador financiero de Capacidad o necesidad de financiación
P.2	Publicación de la agenda institucional del Alcalde/sa	P.42	Informar en la web de la publicación e las cuentas en la Plataforma del Tribunal de Cuentas sobre Rendimientos de Cuentas
P.3	Publicación de los gastos de viaje del Alcalde/sa y demás cargos electos.	P.43	Publicación de las Cuentas Anuales
P.4	Relación de Puestos de Trabajo del Ayuntamiento	P.44	Publicación de los indicadores: Ingresos fiscales por habitante e Inversión por habitante
P.5	Datos de todos los órganos descentralizados, entes instrumentales y sociedades municipales	P.45	Publicación de la información del Período medio de pago a proveedores
P.6	Plantilla del Personal de los órganos descentralizados, instrumentales y sociedades municipales.	P.46	Publicación del importe de la deuda pública municipal
P.7	Retribuciones percibidas por los altos cargos del Ayuntamiento	P.47	Publicación de los Informes de Auditoría de cuentas y los de Fiscalización
P.8	Registro de Intereses de Actividades y de bienes de los Altos Cargos del Ayuntamiento	P.48	Publicación de los contratos de trabajo realizados por el Ayuntamiento



P.9	Los planes y programas anuales y plurianuales	P.49	Publicación periódica de los contratos menores realizados por el Ayuntamiento
P.10	Organigrama de la estructura organizativa del Ayuntamiento.	P.50	Publicación de las modificaciones de los contratos
P.11	Publicar la forma de llevar a cabo la gestión o conservación de los documentos del Ayuntamiento	P.51	Informar sobre la composición, forma de asignación y convocatorias de las Mesas de Contratación
P.12	Publicación de los inmuebles tanto propios como arrendados por el Ayuntamiento.	P.52	Publicación de las Actas de las Mesas de Contratación
P.13	Publicación de los vehículos oficiales	P.53	Publicación de datos estadísticos sobre el volumen presupuestario de los Contratos adjudicados
P.14	Inventario de bienes y derechos del Ayuntamiento (últimos 3 ejercicios)	P.54	Informar en la web sobre la publicación de los contratos en la Plataforma de Contratación del Sector Público
P.15	Publicación Código ético del Ayuntamiento	P.55	Relación de convenios y encomiendas de gestión suscritos
P.16	Órdenes del día previas de los Plenos Municipales	P.56	Relación de las subvenciones y ayudas públicas concedidas por el Ayuntamiento
P.17	Actas íntegras de los Plenos Municipales	P.57	Publicar las asignaciones económicas que se conceden a los grupos Políticos municipales
P.18	Publicación de los acuerdos de las Juntas de Gobierno	P.58	Publicar una lista con la cuantía de las operaciones con los proveedores
P.19	Publicación de los archivos de audio y video de las sesiones de los plenos	P.59	Publicar información sobre el Coste efectivo de los servicios prestados
P.20	Publicación de las resoluciones judiciales que afecten al Ayuntamiento	P.60	Publicación del Plan General de Ordenación Urbana (PGOU) y los mapas y planos
P.21	Publicación de las resoluciones de autorización de ejercicio de la actividad de los altos cargos	P.61	Publicaciones políticas, estudios en el ámbito medioambiental
P.22	Implantación en la web del Ayuntamiento de una sección en materia de transparencia	P.62	Publicación de las modificaciones aprobadas del PGOU
P.23	Contar con un buscador operativo y visible	P.63	Información sobre los Convenios urbanísticos del Ayuntamiento
P.24	Contar con un Mapa web que permita ver en un lugar la estructura de los contenidos incluidos.	P.64	Informar sobre los usos y destinos del Suelo del municipio
P.25	Publicar el catálogo general de servicios municipales y sedes de los servicios	P.65	Publicación sobre proyectos, pliegos y criterios de licitación de las obras públicas
P.26	Publicación el catálogo de los procedimientos administrativos a disposición del ciudadano	P.66	Publicación de las modificaciones, reformados de los proyectos de obras
P.27	Informar sobre una Carta de Servicios Municipales	P.67	Publicación de las empresas que han concurrido a cada licitación de las obras públicas
P.28	Canal específico de denuncias para los ciudadanos	P.68	Relación de empresas que han realizados las obras públicas del Ayuntamiento
P.29	Informar en la web sobre incidencias en a la prestación de los servicios municipales	P.69	Información sobre cada una de las obras públicas que están en curso

P.30	Publicar datos estadísticos sobre las consultas y sugerencias recibidas por los ciudadanos	P.70	Información sobre las obras realizadas y las pendientes de ejecución
P.31	Publicación en la web de un espacio para opiniones y propuestas de los Grupos políticos	P.71	Publicar los indicadores: Inversión de infraestructuras por habitante, proporción de ingresos del Urbanismo sobre ingresos totales
P.32	Publicar en la web las entidades y asociaciones de vecinos del municipio	P.72	Destinar un espacio para difundir el derecho de información
P.33	Publicación en la web de foros de discusión o en las redes sociales	P.73	Habilitar un procedimiento administrativo presencial para el derecho de información
P.34	Publicar en la web normas para establecer procedimientos para participar en los asuntos públicos	P.74	Disponer de una sección en la web para formular solicitudes del acceso a la información pública
P.35	Informa en la web sobre los Consejos municipales	P.75	Canal electrónico de solicitudes de acceso
P.36	En la web informar sobre las vías para la participación ciudadana para planes económicos, políticas...	P.76	Canal electrónico permita dar seguimiento a la tramitación de la petición por parte del interesado
P.37	Publicación de los Presupuestos del Ayuntamiento	P.77	Facilitar en la web un canal para la formulación de quejas o sugerencias
P.38	Publicación de las modificaciones presupuestarias	P.78	Difusión en la web las condiciones y procedimiento para presentar reclamaciones por denegación del derecho de acceso a la información
P.39	Presupuestos de los órganos descentralizados, entes instrumentales y sociedades municipales	P.79	Estar operativa en la web el área o entidad municipal responsable para presentar dichas reclamaciones
P.40	Publicación del indicador financiero de Autonomía fiscal	P.80	Publicación en la web la información estadística de los datos de: n° solicitudes de acceso a la información, resuelta dentro del plazo, desestimadas, y resumen temático

FUENTE: Elaboración propia

## ***A) TRANSPARENCIA ACTIVA E INFORMACIÓN SOBRE LA CORPORACIÓN MUNICIPAL***

### **1. Publicidad Activa sobre Cargos, personal y retribuciones del Ayuntamiento**

INDICADOR	CIUDADANO	POLITICO Y GESTOR
P.1	4.06	4.64
P.2	4.16	4.73
P.3	4.41	4.64
P.4	4.38	4.73
P.5	4.25	4.64
P.6	4.38	4.64
P.7	4.5	4.91

FUENTE: Elaboración propia

**1. Publicidad activa sobre la planificación, organización y patrimonio del Ayuntamiento.**

INDICADOR	CIUDADANO	POLITICO Y GESTOR
P.9	4.34	4.45
P.10	4.28	4.82
P.11	3.94	4.64
P.12	3.59	4.64
P.13	4.06	4.64
P.14	4.31	4.73

FUENTE: Elaboración propia

**2. Publicidad activa sobre los órganos de gobierno municipales, informes y resoluciones judiciales.**

INDICADOR	CIUDADANO	POLITICO Y GESTOR
P.15	4.06	4.64
P.16	4.38	4.73
P.17	4.38	4.18
P.18	4.28	4.18
P.19	3.69	4.27
P.20	4.34	4.73
P.21	4.09	4.64

FUENTE: Elaboración propia.

***B) PÁGINA WEB, RELACIONES CON LOS CIUDADANOS DE LA SOCIEDAD Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA.***

**2. Página web del Ayuntamiento y servicios municipales.**

INDICADOR	CIUDADANO	POLITICO Y GESTOR
P.22	4.47	4.64
P.23	4.41	4.73
P.24	4.13	4.45
P.25	4.34	4.91
P.26	4.41	4.73
P.27	4.28	4.64
P.28	3.91	4.18
P.29	4.38	4.64

FUENTE: Elaboración propia

### 3. Participación ciudadana e información de interés para el ciudadano.

INDICADOR	CIUDADANO	POLITICO Y GESTOR
P.30	3.84	4.09
P.31	4.31	4.82
P.32	4.19	4.64
P.33	3.31	3.45
P.34	4.34	4.36
P.35	4.34	4.73
P.36	3.97	4.36

FUENTE: Elaboración propia

### C) TRANSPARENCIA ECONÓMICO – FINANCIERA.

#### 1. Información contable y presupuestaria.

INDICADOR	CIUDADANO	POLITICO Y GESTOR
P.37	4.28	4.82
P.38	4.19	4.64
P.39	3.91	4.45
P.40	4.06	4.82
P.41	4.22	4.55
P.42	3.97	4.73

FUENTE: Elaboración propia

#### 2. Transparencia en los ingresos, gastos y deudas municipales.

INDICADOR	CIUDADANO	POLITICO Y GESTOR
P.43	4.16	4.82
P.44	3.72	4.36
P.45	3.88	4.73
P.46	4.16	4.91
P.47	4.03	4.64

FUENTE: Elaboración propia

**D) TRANSPARENCIA EN LAS CONTRATACIONES, CONVENIOS,  
SUBVENCIONES Y COSTES DE LOS SERVICIOS.**

**1. Contrataciones.**

INDICADOR	CIUDADANO	POLITICO Y GESTOR
P.48	4.25	5
P.49	4.19	5
P.50	4.03	4.55
P.51	4.44	4.82
P.52	4.28	4.36
P.53	4.25	4.45
P.54	4.28	4.36

FUENTE: Elaboración propia

**2. Convenios, encomiendas de gestión y subvenciones.**

INDICADOR	CIUDADANO	POLITICO Y GESTOR
P.55	4.13	4.45
P.56	4.38	4.55
P.57	4.31	5
P.58	4.31	4.82
P.59	4.34	4.91

FUENTE: Elaboración propia

**E) TRANSPARENCIA EN MATERIA DE URBANISMO, OBRAS PÚBLICAS Y  
MEDIO AMBIENTE.**

**1. Planes de ordenación urbana y convenios urbanísticos.**

INDICADOR	CIUDADANO	POLITICO Y GESTOR
P.60	4.28	4.91
P.61	4.28	4.73
P.62	4.16	4.73
P.63	4.16	4.82
P.64	4.44	4.82

FUENTE: Elaboración propia

## 2. Información sobre licitaciones de obras públicas.

INDICADOR	CIUDADANO	POLITICO Y GESTOR
P.65	4.38	4.82
P.66	4.53	4.82
P.67	4.31	4.64
P.68	4.16	5

FUENTE: Elaboración propia

## 3. Urbanismo y obras de infraestructura

INDICADOR	CIUDADANO	POLITICO Y GESTOR
P.69	4.25	4.73
P.70	4.25	4.45
P.71	4	4.27

FUENTE: Elaboración propia

## F) DERECHO DE ACCESO A LA INFORMACIÓN.

### 1. Visibilidad, canales, y características del acceso a la información pública.

INDICADOR	CIUDADANO	POLITICO Y GESTOR
P.72	4.28	4.64
P.73	4.19	4.45
P.74	4.09	4.55
P.75	4.31	4.64
P.76	4.06	4.55
P.77	4.41	4.82

FUENTE: Elaboración propia

### 2. Reclamaciones y evaluación del derecho de acceso a la información pública.

INDICADOR	CIUDADANO	POLÍTICO Y GESTOR
P.78	4.16	4.73
P.79	4.44	4.82
P.80	3.91	4.55

FUENTE: Elaboración propia

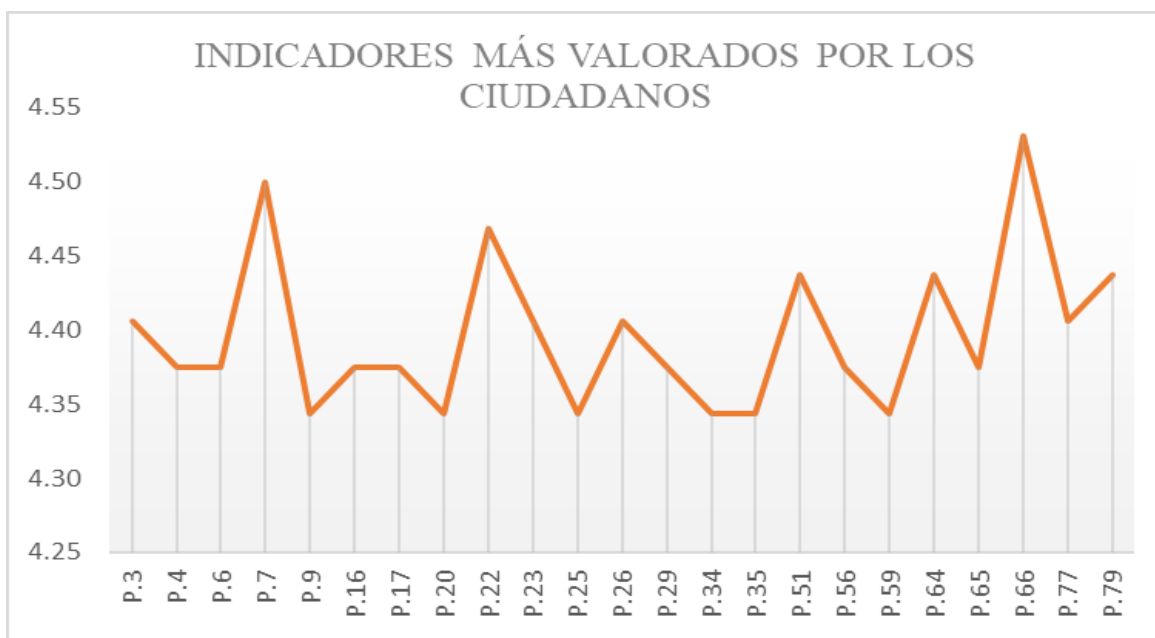
#### 7.4. Análisis de los indicadores.

##### a) Indicadores más valorados por ciudadanos, gestores públicos y políticos.

En primer lugar, se van a valorar los distintos indicadores en relación a la media obtenida de todas las puntuaciones.

Los 23 indicadores que mayor puntuación han obtenido por parte de los ciudadanos del municipio de Villatorres.

Podemos observar cuales han sido los indicadores mejor valorados por parte de los ciudadanos.



FUENTE: Elaboración propia.

Dentro de los indicadores más valorados por los ciudadanos, se puede observar en la siguiente tabla que hay dos indicadores que han sido los más valorados, por un lado está el indicador P.7 “Publicación de las retribuciones percibidas por los altos cargos (al menos de todos los cargos electos y de los Directores Generales si los hay) del Ayuntamiento y de los máximos responsables de las Entidades participadas por el mismo” que ha obtenido una puntuación con un 4,5 de 5, o lo que es lo mismo, un 90% y, por otro, el indicador P.66 “Publicación de las modificaciones, reformados y complementarios de los proyectos de las obras más importantes” han obtenido la mayor puntuación con un 4,53 de 5, es decir, con un 90,63% del total.

INDICADOR	CIUDADANO	PORCENTAJE
P.3	4.41	88.13%
P.4	4.38	87.50%
P.6	4.38	87.50%
P.7	4.50	90.00%
P.9	4.34	86.88%
P.16	4.38	87.50%
P.17	4.38	87.50%
P.20	4.34	86.88%
P.22	4.47	89.38%
P.23	4.41	88.13%
P.25	4.34	86.88%
P.26	4.41	88.13%
P.29	4.38	87.50%
P.34	4.34	86.88%
P.35	4.34	86.88%
P.51	4.44	88.75%
P.56	4.38	87.50%
P.59	4.34	86.88%
P.64	4.44	88.75%
P.65	4.38	87.50%
P.66	4.53	90.63%
P.77	4.41	88.13%
P.79	4.44	88.75%

FUENTE: Elaboración propia.

En segundo lugar, nos encontramos con los gestores públicos:



FUENTE: Elaboración propia.

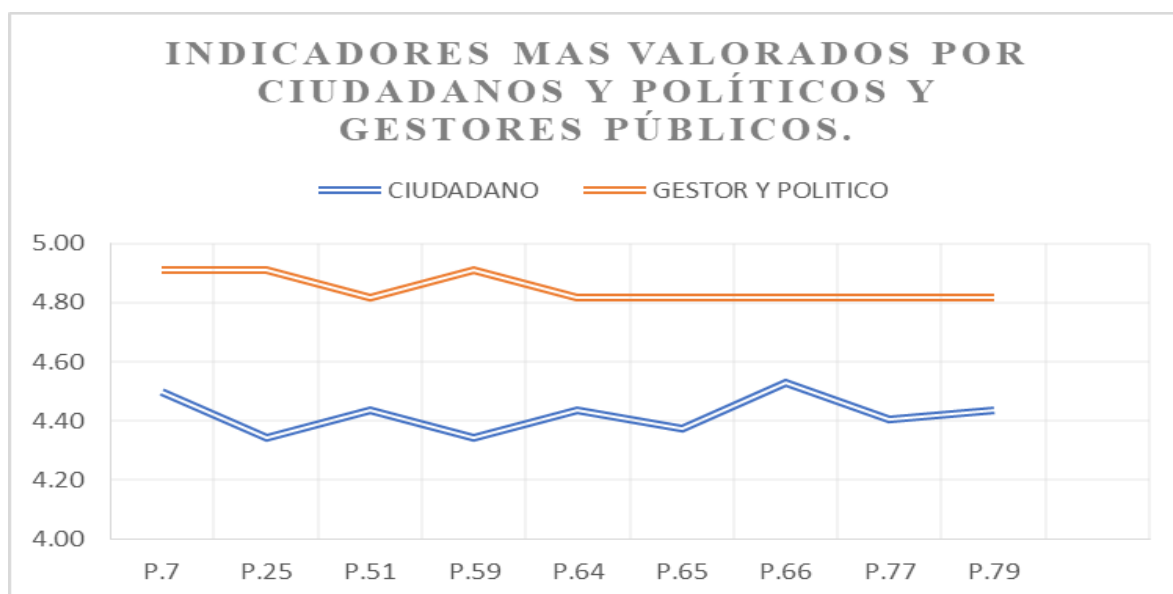


Dentro de los 22 indicadores más valorados por los políticos y gestores públicos, se puede observar en la siguiente tabla, que el indicador P.48 “Publicación de forma inmediata cada uno de los Contratos realizados por el Ayuntamiento” y el indicador P.57 “Publicación de las asignaciones económicas que se conceden a cada uno de los Grupos políticos municipales”, han obtenido la mayor puntuación con un 5 de 5, es decir, con un 100% del total.

INDICADOR	POLÍTICOS Y GESTOR PÚBLICO	PORCENTAJE
P.7	4.91	98.18%
P.10	4.82	96.36%
P.25	4.91	98.18%
P.31	4.82	96.36%
P.37	4.82	96.36%
P.40	4.82	96.36%
P.43	4.82	96.36%
P.46	4.91	98.18%
P.48	5.00	100.00%
P.49	5.00	100.00%
P.51	4.82	96.36%
P.57	5.00	100.00%
P.58	4.82	96.36%
P.59	4.91	98.18%
P.60	4.91	98.18%
P.63	4.82	96.36%
P.64	4.82	96.36%
P.65	4.82	96.36%
P.66	4.82	96.36%
P.68	5.00	100.00%
P.77	4.82	96.36%
P.79	4.82	96.36%

FUENTE: Elaboración propia

Por último, vamos a comparar aquellos indicadores que han coincidido en mejores valorados tanto por los ciudadanos, como por los gestores públicos y políticos.



FUENTE: Elaboración propia.

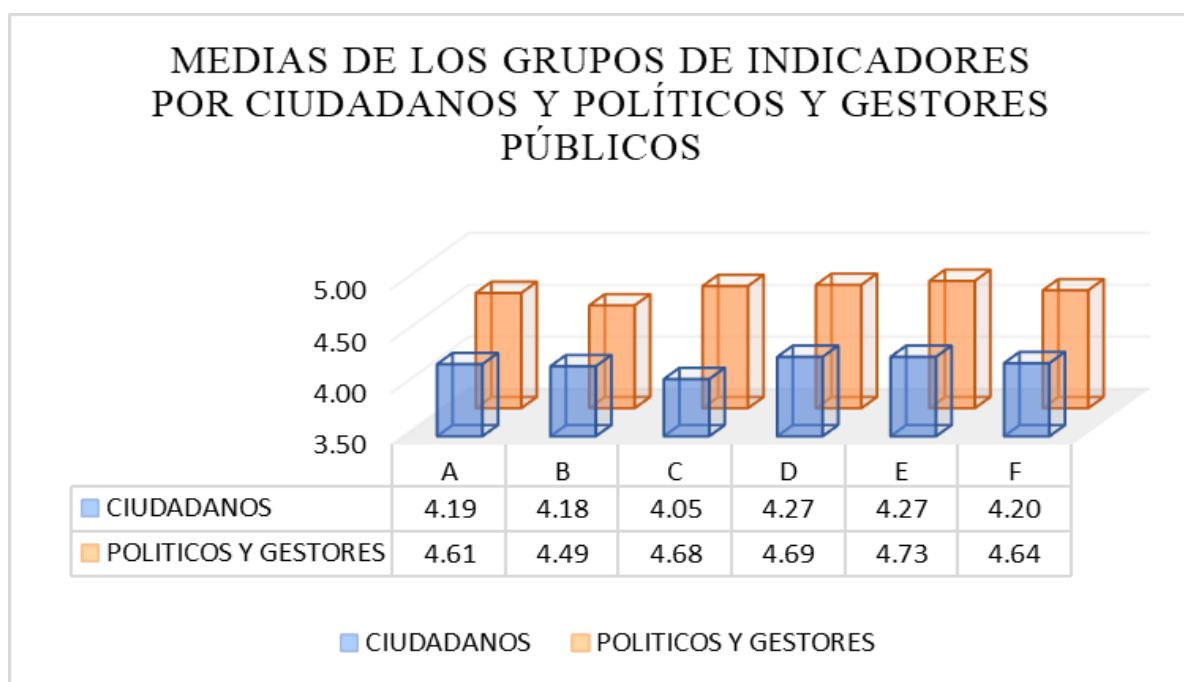
Nos encontramos que dentro de los que han obtenido una mayor valoración, ambos coinciden y dan un valor notable a los siguientes indicadores:

- P.7 “Publicación de las retribuciones percibidas por los altos cargos (al menos de todos los cargos electos y de los Directores Generales si los hay) del Ayuntamiento y de los máximos responsables de las Entidades participadas por el mismo”
- P.25 “Publicación del catálogo general de servicios municipales, así como las sedes de los servicios y equipamientos de la correspondiente entidad, con dirección, horarios de atención al público”
- P.51 “Informar sobre la composición, forma de designación y convocatorias de las Mesas de contratación.
- P.59 “Publicación de la información sobre el Coste efectivo de los servicios prestados por el Ayuntamiento”
- P.64 “Publicación de la información detallada sobre los usos y destinos del Suelo del municipio”
- P.65 “Publicación de los proyectos, los pliegos y los criterios de licitación de las obras públicas”
- P.66 “Publicación de las modificaciones. reformados y complementarios de los proyectos de obras públicas”

- P.77 “Facilitar un canal fácil y accesible para la formulación de quejas o sugerencias en relación con el Acceso a la información”
- P.79 “Estar operativa y visible en la web el área entidad municipal responsable para presentar reclamaciones por denegación total o parcial en el ejercicio del derecho de acceso a la información”

**b) Comparación entre los bloques de indicadores de ciudadanos y gestores públicos/políticos.**

Tras el análisis individual de la encuesta sobre los indicadores de Transparencia del ayuntamiento de Villatorres vamos a comenzar comparando 80 indicadores valorados por ciudadanos y políticos y trabajadores del municipio por los bloques establecidos.



FUENTE: Elaboración propia.

Las barras de color azul, pertenecen a los distintos bloques valorados por los ciudadanos y las barras de color naranja pertenecen a los distintos bloques valorados por los gestores públicos y políticos del municipio de Villatorres.

Como se puede observar en este gráfico, los ciudadanos han valorados con menor puntuación los distintos grupos que hay con respecto a los políticos y gestores públicos.

El bloque E “Transparencia en materia de urbanismo, obras públicas y medio ambiente” es el que mayor puntuación ha obtenido por parte de los políticos y gestores públicos”.

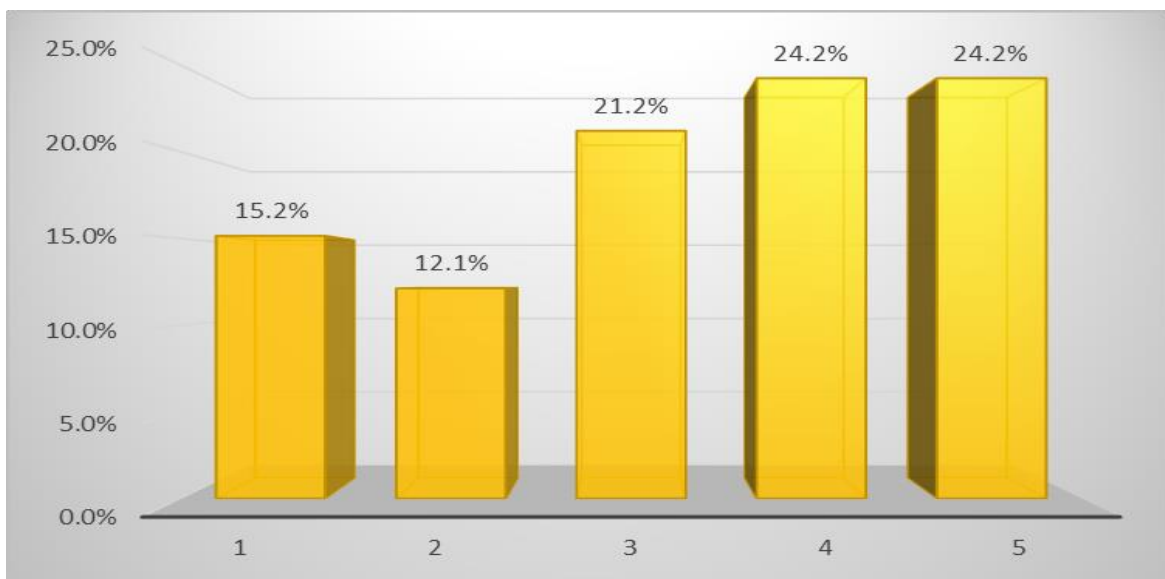
El bloque D “Transparencia en las Contrataciones, Convenio, subvenciones y costes de los servicios”, junto con el bloque E descrito anteriormente han sido los más valorados por parte de los ciudadanos.

El bloque C “Transparencia Económico – Financiera” ha sido la que menor puntuación ha obtenido por parte de los ciudadanos.

Y, por último, el bloque B “Página web, relaciones con los ciudadanos de la sociedad y participación ciudadana” ha sido la que menos puntuación ha obtenido por parte de los políticos y gestores públicos.

**c) Indicadores con las valoraciones más dispersas de los ciudadanos.**

A continuación, presentamos el indicador que ha tenido las respuestas más dispersas. En este caso no será a través de la media de puntuación obtenida sino a través del porcentaje obtenido en cada uno de los niveles de puntuación. En el caso de los ciudadanos hay un indicador que ha sido el que más valoraciones dispersas ha tenido, este es el indicador descrito anteriormente y estaba relacionado con la existencia en la web de foros de discusión, o bien perfiles activos del ayuntamiento en las redes sociales (P.33).

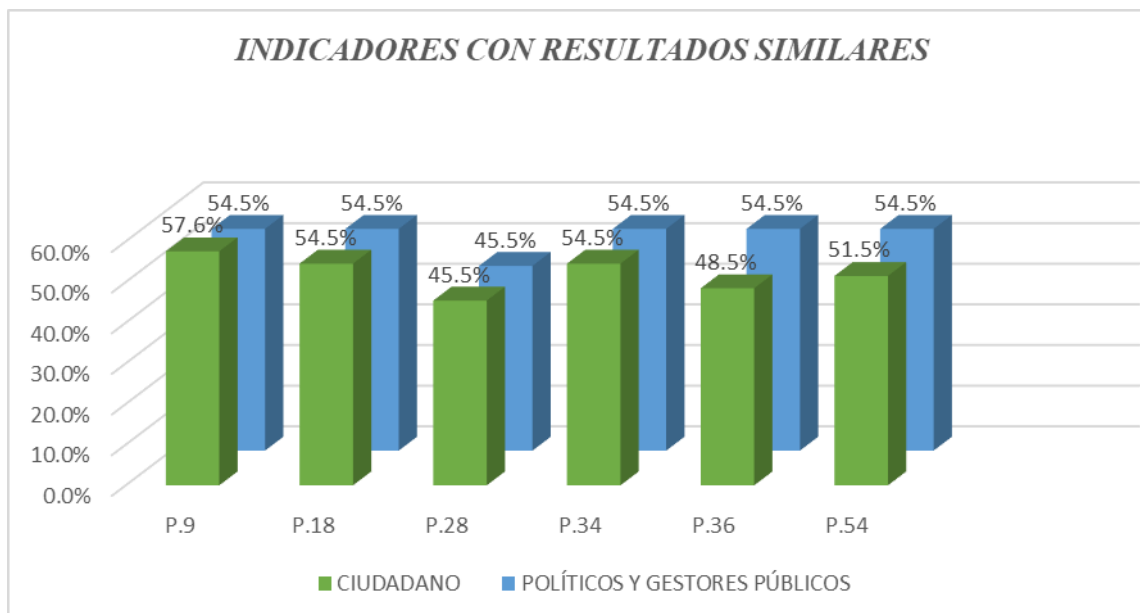


FUENTE: Elaboración propia.

**d) Indicadores con resultados similares.**

A continuación, vamos a presentar los indicadores que tienen los resultados más similares en el nivel 5 “totalmente de acuerdo”, es decir que tienen el mismo grado de satisfacción por parte de los ciudadanos y por parte de los políticos y gestores públicos.

- El indicador P.9 el cual hace referencia a los planes y programas anuales y plurianuales municipales en los que se fijan objetivos concretos, así como las actividades, medios y tiempo previsto para su consecución, y resultados o grado de consecución de objetivos obtenido y tiene como valoraciones por parte de los ciudadanos un 57,6% y por parte de los políticos y gestores públicos un 54.5%
- El indicador P.18 que se identifica con los acuerdos completos de las Juntas de gobierno, y las Actas íntegras cuando actúen por delegación del Pleno, y tiene unos valores de 54.5% tanto por parte de los ciudadanos como por parte de los políticos y gestores públicos.
- El indicador P.28 que hace referencia a la existencia y anunciación de un canal específico de denuncias para los ciudadanos, y tiene como valoraciones por parte de los ciudadanos, así como de los políticos y gestores públicos un 45.5%.
- El indicador P.34 que se identifica con a la existencia y publicación en la web de un conjunto de normas que establezcan y regulen los procedimientos y órganos para que los vecinos puedan participar efectivamente en los asuntos de la vida pública local, y tiene unos valores de 54.5% tanto por parte de los ciudadanos como por parte de los políticos y gestores públicos.
- El indicador P.36 el cual hace referencia a que la web informa sobre las vías para la participación ciudadana en la elaboración de los planes económicos, sobre políticas específicas y/o sobre presupuestos municipales, y tiene unas valoraciones de un 48.5% por parte de los ciudadanos y de un 54.5% por parte de los políticos y gestores públicos.
- Y, por último, el indicador P.55 que hace referencia a la relación de convenios y encomiendas de gestión suscritos, con indicación de las partes firmantes, su objeto y en su caso las obligaciones económicas convenidas tienen unas valoraciones por parte de los ciudadanos de un 51.5% y de un 54.5% por parte de los políticos y gestores públicos.



FUENTE: Elaboración propia.

## 8. CONCLUSIONES.

### a) Indicadores de gestión.

En relación con la parte teórica que hemos hecho de los indicadores, hemos visto que estos son utilizados como instrumentos de medición o medida que aportan la información necesaria de una organización, ya sea esta pública o privada, a través de esos instrumentos de medición y con un determinado periodo de tiempo.

Por tanto, gracias a estos instrumentos podemos analizar la situación en la que se encuentra la organización y tomar decisiones si fuese necesario. En consecuencia, es muy importante que dichos indicadores de gestión reflejen una información real y fiable de dicho análisis.

Por otro lado, existen una gran variedad de autores que han definido a esos indicadores y hablan de estos y además todos ellos tienen una semejanza al definirlos, coincidiendo, en que son unos instrumentos que se encuentran al servicio de los usuarios, por lo que a través de la medición aportan la información necesaria y en un tiempo determinado.

A veces no todos los indicadores son válidos: deben reunir unas características y una serie de propiedades para que sean aceptados como indicadores de gestión. Todas las características son necesarias, pero hay que destacar algunas de ellas como son: medibles, fiables y cuantificables.

En relación a la clasificación de los indicadores, se puede decir que es muy amplia, a medida que estos indicadores se van usando en nuestra sociedad van apareciendo nuevas

clasificaciones. Algunas de los más destacados y utilizados son los indicadores del resultado de la actividad y dentro de estos se encuentran los indicadores de: economía, eficiencia, eficacia, calidad, y efecto.

#### **b) Estudio empírico.**

En relación con nuestro estudio empírico, hemos tratado de conocer la valoración por ciudadanos como gestores públicos y políticos de la Transparencia del Ayuntamiento de Villatorres, a través de una batería de indicadores recogidos de Transparency Internacional España.

Hay 23 indicadores que han destacado sobre los demás por ser los mejores valorados según la media obtenida por los ciudadanos, siendo el más valorado el indicador P.66 “Publicación de las modificaciones, reformados y complementarios de los proyectos de las obras más importantes” han obtenido la mayor puntuación con un 4,53 de 5, es decir, con un 90,63% del total. Con respecto a los más valorados por los políticos y gestores públicos nos encontramos con 22 indicadores, siendo los más valorado, el indicador P.48 “Publicación de forma inmediata cada uno de los Contratos realizados por el Ayuntamiento” y el indicador P.57 “Publicación de las asignaciones económicas que se conceden a cada uno de los Grupos políticos municipales”, que han obtenido la mayor puntuación con un 5 de 5, es decir, con un 100% del total.

Dentro de los distintos bloques de indicadores, el bloque E “Transparencia en materia de urbanismo, obras públicas y medio ambiente” es el que mayor puntuación ha obtenido por parte de los políticos y gestores públicos”.

El ciudadano a dado la mayor puntuación al bloque D “Transparencia en las Contrataciones, Convenio, subvenciones y costes de los servicios”, junto con el bloque E descrito anteriormente.

Por otro lado, según el porcentaje obtenido en los distintos niveles de puntuación los indicadores hay un indicador que ha obtenido las valoraciones más dispersas de todos los indicadores, el indicador P.33 que está relacionado con la existencia en la web de foros de discusión, o bien perfiles activos del ayuntamiento en las redes sociales

Hay que destacar, que los ciudadanos encuestados del municipio de Villatorres en general tienen un menor grado de valoración con respecto a los políticos y gestores públicos, es decir los políticos y gestores han valorado los indicadores con un nivel más alto que los ciudadanos.

En definitiva, podemos decir que, el objetivo de la encuesta se ha cumplido ya que están todos los mecanismos de información, transparencia y participación de los que puede disponer una Administración Pública.



## ANEXO 1: ENCUESTA SOBRE INDICADORES DE GESTIÓN.

Para finalizar mis estudios universitarios estoy realizando un Trabajo Fin de Grado que pretende conocer cuáles serían los indicadores mejor valorados por los ciudadanos para medir el grado de transparencia del Ayuntamiento de Villatorres. Con su respuesta no vamos a medir si la transparencia de este Ayuntamiento es o no adecuada, tan solo si los indicadores que les planteamos son los más razonables para medir dicha transparencia. Por tanto, no se trata de valorar la gestión política, es tan solo conocer su opinión en relación a la importancia que estos indicadores podrían tener para mejorar el nivel de transparencia de nuestro Ayuntamiento.

**DICHA ENCUESTA SE VALORARÁ DE 1 A 5**

**EN EL QUE 1 CORRESPONDERÍA A “TOTALMENTE DE ACUERDO” Y 5  
“TOTALMENTE DE ACUERDO”**

Nº	CONCEPTO	VALORACION				
		1	2	3	4	5
		X	X	X	X	X
<b>A) TRANSPARENCIA ACTIVA E INFORMACION SOBRE LA CORPORACIÓN MUNICIPAL</b>						
<b>A.1) PUBLICIDAD ACTIVA SOBRE CARGOS, PERSONAL Y RETRIBUCIONES DEL AYUNTAMIENTO</b>						
1	Cree que se debería especificar los datos biográficos del alcalde/sa y de los concejales/as del Ayuntamiento (cargo, Curriculum, etc.):					
2	Cree que se debería publicar la agenda institucional del alcalde/sa (actividades celebradas y programadas):					
3	Se debería publicar de forma detallada los gastos de viaje del alcalde/sa y de los demás cargos electores del Ayuntamiento:					
4	Publicación de forma detallada la Relación de Puestos de Trabajos, así como los cargos de confianza o personal eventual, y sus retribuciones:					
5	Se debería publicar los datos básicos de todos los órganos descentralizados, entes instrumentales y/o sociedades municipales:					
6	Publicación de las Plantillas de Personal de los órganos descentralizados, entes instrumentales y sociedades municipales, indicándose la denominación de los puestos y las plazas de cada cargo de confianza en ellos existentes:					
7	Se debería publicar las retribuciones percibidas por los altos cargos y de los máximos responsables de las Entidades participadas por el mismo:					
8	Se debería publicar el Registro de Intereses de Actividades y de Bienes de los Altos Cargos de Ayuntamiento:					

<b>A.2) PUBLICIDAD ACTIVA SOBRE LA PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN Y PATRIMONIO DEL AYUNTAMIENTO</b>					
9	Se debería publicar los planes y programas plurianuales municipales en los que se fijan los objetivos concretos, así como, los medios utilizados y el tiempo de realización:				
10	Se debería publicar un organigrama actualizado donde se pueda identificar a las personas responsables de los diferentes órganos de gobierno y sus respectivas funciones:				
11	Se debería publicar la forma de llevar a cabo la gestión, la conversión y la eliminación de los documentos y archivos del Ayuntamiento:				
12	Se debería publicar la relación de los Inmuebles tanto propios como arrendados, ocupados y/o adscritos al Ayuntamiento, indicando el régimen en cada uno de ellos:				
13	Se debería publicar la relación de todos los vehículos oficiales (propios, alquilados, o cedidos) adscritos al Ayuntamiento (incluidos los dedicados a servicios públicos):				
14	Se debería publicar el inventario de bienes y derechos del Ayuntamiento de cada uno de los tres últimos años:				
<b>A.3) PUBLICIDAD ACTIVA SOBRE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO MUNICIPALES, INFORMES Y RESOLUCIONES JUDICIALES</b>					
15	Cree que se debería publicar el Código ético o de buen gobierno del Ayuntamiento:				
16	Se debería publicar las órdenes del día previas de los Plenos Municipales:				
17	Se debería publicar las actas íntegras de los Plenos Municipales:				
18	Se debería publicar los acuerdos completos de las Juntas de Gobierno, y las Actas íntegras cuando actúen por delegación del Pleno:				
19	Cree que se debería publicar los archivos de audio o de los videos de las sesiones de los Plenos:				
20	Cree que se debería publicar las resoluciones judiciales que afecten al ayuntamiento:				
21	Cree que se debería publicar las resoluciones de autorización o reconocimiento de la compatibilidad y las autorizaciones de ejercicio de la actividad privada a altos cargos:				
<b>B) PÁGINA WEB, RELACIONES CON LOS CIUDADANOS Y LA SOCIEDAD, Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA.</b>					
<b>B.1) PÁGINA WEB DEL AYUNTAMIENTO Y SERVICIOS SOCIALES</b>					
22	Implantación en la Web del Ayuntamiento una sección en materia de Transparencia, o contar con un portal enlazado a la propia web:				
23	Cree que se debería contar con un buscador operativo y claramente visible en la web:				
24	Se debería contar en su portada con un Mapa web que permita ver en un solo lugar la estructura de los contenidos incluidos en los mismos y sus accesos en hipervínculo:				
25	Se debería publicar el catálogo general de servicios municipales, así como la sede, el horario de atención al público, enlace web o dirección de correo electrónico:				
26	Cree que se debería publicar el catálogo actualizado de los procedimientos administrativos a disposición del ciudadano				

27	Se debería informar sobre una/s Carta/s de Servicios municipales y el grado de cumplimiento de los compromisos establecidos en la/s misma/s:						
28	Cree que se debería anunciar un Canal específico de denuncias para los ciudadanos:						
29	Cree que se debería informar en la web y/o redes sociales sobre incidencias actuales en la prestación de los servicios municipales:						
<b>B.2) PARTICIPACIÓN CIUDADANA E INFORMACIÓN DE INTERÉS PARA EL CIUDADANO.</b>							
30	Se debería publicar en la web datos o información estadística sobre las consultas y sugerencias recibidas de ciudadanos u organizaciones:						
31	Se debería contemplar en la web un espacio para que los ciudadanos expresen sus opiniones y propuestas a los Grupos políticos municipales:						
32	Debería existir en la web un directorio de entidades y asociaciones de vecinos del municipio y también contemplar un espacio reservado para dichas asociaciones:						
33	Debería existir en la web, foros de discusión, o bien perfiles activos del ayuntamiento en las redes sociales:						
34	Debería publicarse en la web un conjunto de normas que establezcan y regulen los procedimientos y órganos para que los vecinos puedan participar en los asuntos de la vida pública local:						
35	Debería de informarse en la web sobre los Consejos municipales y/u otros canales de participación ciudadana:						
36	Se debería informar en la web sobre las vías para la participación ciudadana en la elaboración de los planes económicos, sobre políticas específicas y/o presupuestos:						
<b>C) TRANSPARENCIA ECONÓMICO-FINANCIERA.</b>							
<b>C.1) INFORMACIÓN CONTABLE Y PRESUPUESTARIA</b>							
37	Se debería publicar los Presupuestos del Ayuntamiento, con las principales partidas presupuestarias e información actualizada (trimestralmente) sobre su estado de ejecución:						
38	Deberían publicarse las modificaciones presupuestarias aprobadas por el Pleno municipal, o por la Junta de Gobierno, alcalde o Concejal Delegado:						
39	Cree que se deberían de publicar los presupuestos de los órganos descentralizados, entes instrumentales y sociedades municipales:						
40	Debería de existir el indicador financiero de Autonomía fiscal: Derechos reconocidos netos de ingresos tributarios/ Derechos reconocidos netos totales:						
41	Cree que debería existir el indicador financiero de Capacidad o necesidad de financiación en términos de estabilidad presupuestaria (superávit o déficit):						
42	La entidad debería informar explícitamente en la web que publica sus cuentas en la Plataforma del Tribunal de Cuentas sobre Rendición de Cuentas:						
<b>C.2) TRANSPARENCIA EN LOS INGRESOS, GASTOS Y DEUDAS MUNICIPALES</b>							
43	Publicación de las Cuentas anuales (balance, Cuenta de Resultado económico- patrimonial, memoria y liquidación presupuesto):						

44	Cree que se debería publicar los indicadores: a) Ingresos fiscales por habitante y b) Inversión por habitante:					
45	Debería publicarse información sobre el Período medio de pago a proveedores de acuerdo con la normativa de estabilidad presupuestaria:					
46	Cree que debería publicarse el importe de la deuda pública municipal consolidada y su evolución en comparación con ejercicios anteriores:					
47	Se debería de publicar los Informes de Auditoría de cuentas y los de Fiscalización por parte de los Órganos de control externo (Cámara o Tribunal de Cuentas), tanto en el Ayuntamiento como en las entidades del sector público municipal:					
<b>D) TRANSPARENCIA EN LAS CONTRATACIONES, CONVENIOS, SUBVENCIONES Y COSTES DE LOS SERVICIOS.</b>						
<b>D.1) CONTRATACIONES.</b>						
48	Se deberían de publicar los contratos realizados por el Ayuntamiento, con indicación del objeto, el importe de licitación y de adjudicación, el procedimiento utilizado, el N° de licitadores participantes y la identidad de los adjudicatarios:					
49	Cree que se debería de publicar periódicamente los Contratos menores realizados por el Ayuntamiento con la información detallada de sus importes y adjudicatarios:					
50	Cree que debería de publicarse las modificaciones de los contratos realizados por el Ayuntamiento:					
51	Se debería de informar sobre la composición, forma de asignación y convocatorias de las Mesas de Contratación:					
52	Se debería de publicar las Actas de las Mesas de Contratación:					
53	Se debería de publicar los datos estadísticos sobre el porcentaje en volumen presupuestario de los Contratos adjudicados a través de cada uno de los procedimientos previstos en la legislación de contratos del sector público:					
54	Cree que el ayuntamiento debería de informar explícitamente en la web de que publica sus contratos en la Plataforma de Contratación del Sector Público:					
<b>D.2) CONVENIOS, ENCOMIENDAS DE GESTIÓN Y SUBVENCIONES.</b>						
55	Se debería publicar la relación de convenios y encomiendas de gestión suscritos, indicando las partes firmantes, su objeto y las obligaciones económicas convenidas:					
56	Cree que el Ayuntamiento debería publicar de forma detallada las subvenciones y ayudas públicas concedidas, indicando su importe, finalidad y los beneficiarios:					
57	El Ayuntamiento debería publicar las asignaciones económicas que se conceden a cada uno de los Grupos políticos municipales:					
<b>D.3) SUMINISTRADORES Y COSTES DE LOS SERVICIOS.</b>						
58	Se debería de publicar la lista y/o la cuantía de las operaciones con los proveedores adjudicatarios y contratistas más importantes del Ayuntamiento:					
59	Se debería de publicar información sobre el Coste Efectivo de los servicios prestados por el Ayuntamiento:					
<b>E) TRANSPARENCIA EN MATERIAS DE URBANISMO, OBRAS PÚBLICAS Y MEDIOAMBIENTE.</b>						

<b>E.1) TRANSPARENCIA EN MATERIAS DE URBANISMO, OBRAS PÚBLICAS Y MEDIOAMBIENTE.</b>					
60	Se debería publicar el Plan General de Ordenación Urbana y los mapas y planos que lo detallan:				
61	Se debería publicar en relación con el ámbito medioambiental: políticas y programas, los estudios de impacto ambiental, informe de seguimiento de los mismos, etc.:				
62	Se debería publicar las modificaciones aprobadas del Plan General de Ordenación Urbana y los Planes parciales aprobados:				
63	Se debería informar detalladamente sobre los Convenios urbanísticos del Ayuntamiento y de las actuaciones urbanísticas en ejecución:				
64	Se debería informar de forma detallada sobre los usos y destinos del Suelo del municipio:				
<b>E.2) INFORMACIÓN SOBRE LICITACIONES DE OBRAS PÚBLICAS.</b>					
65	Se debería publicar e informar de los proyectos, los pliegos y los criterios de licitación de las obras públicas:				
66	Se debería publicar e informar de las modificaciones, reformados y complementarios de los proyectos de las obras más importantes:				
67	Se debería publicar el listado de empresas que han concurrido a cada una de las licitaciones de obras públicas convocadas por el Ayuntamiento:				
68	68. Se debería publicar la relación de las empresas que han realizado las obras públicas más importantes en el Ayuntamiento, con indicación de las obras y su importe:				
<b>E.3) URBANISMO Y OBRAS DE INFRAESTRUCTURA:</b>					
69	Se debería dar información precisa sobre cada una de las obras más importantes de infraestructura que están en curso:				
70	Se debería dar trimestralmente información sobre las obras de infraestructuras realizadas y en su caso las aprobadas pendientes de ejecución:				
71	Se debería publicar los indicadores de: a) Inversión en infraestructuras por habitante y b) Proporción de ingresos del Urbanismo sobre los ingresos totales:				
<b>F) DERECHO DE ACCESO A LA INFORMACIÓN.</b>					
<b>F.1) VISIBILIDAD, CANALES Y CARACTERÍSTICAS DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA.</b>					
72	Cree que en la Web debería existir un espacio destacado y visible para difundir el derecho de acceso a la información y facilitar el acceso a este procedimiento:				
73	Debería estar habilitado un procedimiento administrativo presencial para el ejercicio de derecho de acceso a la información e informar sobre horarios, procesos a seguir, etc.:				
74	Debería establecerse un formulario web -o un canal electrónico- para formular solicitudes de acceso a la información pública:				
75	El canal electrónico de solicitudes de acceso debería permitir diversos tipos de identificación de los interesados, tales como una dirección de email, autenticación electrónica ordinaria:				
76	76. El canal electrónico de solicitudes debería permitir, un seguimiento a la tramitación de petición del interesado o de gestión de la situación:				

77	Cree que se debería facilitar en la web o portal de transparencia, un canal fácil y accesible para la formulación de quejas y sugerencias en relación con el Acceso a la información:						
<b>F.2) RECLAMACIONES Y EVALUACIÓN DEL DERECHO DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA.</b>							
78	Se debería de difundir en la web las condiciones y el procedimiento para presentar reclamaciones por denegación total o parcial sobre el derecho de acceso a la información:						
79	Debería estar operativa y visible en la web el área o entidad municipal responsable para presentar las reclamaciones oportunas de denegación del derecho de acceso a la información:						
80	En la web debería publicarse información estadística de datos como: N° de solicitudes de acceso a la información recibidas; resueltas dentro de plazo; desestimadas, y resumen general de las solicitudes de acceso a la información recibidas:						

## BIBLIOGRAFIA

Aibar, C (2003), *Los indicadores de gestión en las entidades públicas: Implicaciones para los sistemas de información*. Partida doble, núm. 147, páginas 74 a 83, septiembre 2003.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, A.E.C.A. (2000) *Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas. Documento nº 16*. Madrid: AECA.

Asociación Española para la calidad, A.E.C. (2017), *Indicadores*. Disponible online: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/indicadores>

Camejo, J (2012), *Indicadores de gestión ¿Qué son y por qué usarlos?* Disponible online: <https://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>

Constitución Española. *Boletín Oficial del Estado*. Madrid, 29 de diciembre de 1978, núm. 311. Pp. 29313-28424.

Departamento Administrativo de la Función Pública, D.A.F.P (2015), *Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión*. Versión 3. Bogotá.

Guinart i Solá, J.M (2003). "Indicadores de gestión para las entidades públicas." *VIII Congreso Internacional de CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Panamá. Recuperado de: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047601.pdf>

Guzmán, C. A. (2002), *La respuesta de las entidades públicas al desafío del desarrollo sostenible: el papel de los indicadores de gestión ambiental*. Revista Galega de Economía, 11(2), 0.

Hernández, A. M. L., & Rodríguez, D. O. (2004), *Los indicadores de gestión y el control de eficiencia del sector público*. Revista española de control externo, 6(18), 189-220.

<https://www.isotools.org/2015/02/20/en-que-consiste-el-ciclo-phva-de-mejora-continua/>

Intervención General de la Administración del Estado, IGAE (2007), *Los indicadores de gestión en el ámbito del Sector Público*. Madrid: Ministerio de Economía y Hacienda, Centro de Publicaciones.

Kell, H.R, (1991), *The Inadequacy of Performance Indicators for Higher Education: The Need for More Comprehensive and Development Construct Higher Education Management*, pp 258-270.

Ley 47/2003, de 26 de noviembre, General Presupuestaria. *Boletín Oficial del Estado*. Madrid, 27 de noviembre de 2012, núm. 284.Pp. 42079-42126.

Los Indicadores de Gestión: <https://reliabilityweb.com/sp/articles/entry/los-indicadores-de-gestion>.

Moreno, 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, Universidad de Jaén.

Navarro, A (1998), *El control económico de la gestión municipal: un modelo basado en indicadores. Premis D'Investigació Mestre Racional*. Universidad en Granada.

Orden del Ministerio de Economía y Hacienda EHA/1037/2010, de 13 de abril de 2010, por la que se aprueba el Plan General de Contabilidad Pública. *Boletín Oficial del Estado*. Madrid, de 28 de abril de 2010, núm. 102.

Ortigueira, M. (1987), *Administraciones Públicas. Teoría Básica de las Auditorías de Gestión*. Publicaciones del Cur. Granada.

Pedraja, F., Jiménez J. y Jiménez M. (2005), *Los indicadores de gestión en el Sector Público*. Revista de Economía y Estadística, Cuarta Época, Vol. 43, Nº. 2, pp. 109-129.

Revista Española de Financiación y Contabilidad (1991), Indicadores de gestión para las entidades públicas, Vol.XXI, Nº.67, pp.535-558.

Rincón, R. (2012), “*Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición.*” Revista Universidad EAFIT, 34(111), 43-59. Disponible online: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1104>