



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

INDICADORES DE GESTIÓN PARA EL OCIO CULTURAL Y NOCTURNO

Alumno: M^a Carmen Velasco Sánchez

Enero, 2017

INDICE

| | | |
|-----|--|----|
| 1. | INTRODUCCIÓN | 5 |
| 2. | INDICADORES DE GESTIÓN | 6 |
| 2.1 | CONCEPTO | 6 |
| 2.2 | CARACTERÍSTICAS | 10 |
| 2.3 | OBJETIVOS | 11 |
| 2.4 | BENEFICIOS | 12 |
| 3. | CLASIFICACIÓN DE INDICADORES..... | 13 |
| 4. | TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN..... | 18 |
| 4.1 | INDICADORES DE EFICACIA..... | 20 |
| 4.2 | INDICADORES DE EFICIENCIA | 22 |
| 4.3 | INDICADORES DE ECONOMÍA..... | 24 |
| 5. | INDICADORES DE GESTIÓN EN EL AMBITO EMPRESARIAL | 26 |
| 6. | METODOLOGÍA PARA ESTABLECER LOS INDICADORES DE GESTIÓN | 29 |
| 7. | ESTUDIO EMPÍRICO | 32 |
| 7.1 | CUESTIONARIO..... | 38 |
| 7.2 | DESARROLLO DEL ESTUDIO | 39 |
| 7.3 | RESULTADOS DEL ESTUDIO..... | 39 |
| 8. | SELECCIÓN DE INDICADORES | 48 |
| A) | VALORES PARA LA ACEPTACIÓN DE UN INDICADOR..... | 48 |
| B) | METODO DE SELECCIÓN DE LOS INDICADORES PARA LA BATERIA..... | 49 |
| 9. | CONCLUSIONES | 55 |
| A) | INDICADORES DE GESTIÓN | 55 |
| B) | ESTUDIO EMPÍRICO | 55 |

| | |
|--|----|
| ANEXO I: ENCUESTA SOBRE INDICADORES DE GESTIÓN | 58 |
| 10. BIBLIOGRAFIA | 65 |

RESUMEN

Las empresas deben de dar respuesta a demanda de la sociedad que continuamente reclama, sobre información de la calidad de los servicios que estas ofrecen. Le corresponde a la administración de las organizaciones dar respuesta a estas necesidades, estableciendo cuatro niveles, siendo estos economía, eficacia, eficiencia y excelencia.

La percepción de los estudiantes sobre el ocio cultural y el ocio nocturno es un asunto de elevado interés para las empresas de este sector, el cual necesita las herramientas de análisis necesarias para poder realizar una mejora en la dotación de los servicios.

Por ello para poder desarrollar esta idea hemos desarrollado los indicadores de gestión, siendo estos instrumentos empleados por la contabilidad para analizar la calidad de los servicios, normalmente se desarrollan en el sector público, siendo cada vez más habituales en el sector privado.

ABSTRACT

Companies must respond to demands of society that continuously claims, information of the quality of the services they offer. It is up to the management of organizations to respond to these needs, establishing four levels, being these economy, effectiveness, efficiency and excellence.

Perception of students about cultural leisure and nightlife is a matter of great interest to companies in this sector, which needs the analysis tools to be able to make an improvement in the provision of services.

Therefore, in order to be able to develop this idea we have developed the management indicators, being these instruments used by accounting to analyze the quality of the services, usually develop in the public sector, being most common in the private sector.

1. INTRODUCCIÓN

Con el objetivo de finalizar mis estudios de Doble Grado, hemos realizado el actual trabajo poniendo de manifiesto las capacidades aprendidas durante el desarrollo de la etapa universitaria.

En virtud de ello y siguiendo con lo establecidos en El RD 1393/20071 de 29 de octubre “por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales”, modificado por el RD 861/20102 de 2 de julio, en el artículo 12.3 y 7, se establece que las enseñanzas universitarias de Grado finalizaran con la elaboración y defensa de un trabajo de fin de Grado, el cual deberá ser una aplicación de las materias asociadas al Grado.

El presente trabajo ha sido fruto de numerosas dudas sobre el tema a abordar, siendo el elegido de gran interés dentro de la comunidad universitaria. Siendo un asunto poco profundizado, el trabajo nace bajo un extenso periodo de tiempo de trabajo.

Los factores objeto del trabajo surgen de la problemática que encuentran los estudiantes para desarrollar su tiempo libre en la ciudad de Jaén. Siendo estos problemas la falta de actividades culturales, las opciones disponibles, los tipos de actividades nocturnas o las pocas opciones diferentes dentro de nuestra ciudad. Hemos tratado de darle un aspecto social a los conocimientos adquiridos en esta etapa y aplicarlos al Ocio Cultural y el Ocio nocturno, consideramos como problemas de elevado nivel para los estudiantes. Siendo los dos factores elegidos para el desarrollo del trabajo.

El trabajo comienza en el punto 2 con un acercamiento al mundo de los indicadores de gestión, así como sus características, clasificaciones, usos, objetivos y beneficios, para facilitar la comprensión y valoración posterior del trabajo. Concluimos de esta visión teórica la gran importancia para las organizaciones empresariales del desarrollo de una buena red de indicadores de gestión.

Hemos dedicado el punto 3 a las diferentes clasificaciones que realizan los autores de los indicadores, de manera que nos facilitase aquellos que son acordes con la aplicación práctica del tema escogido. De este se desprende el punto 4, en el que hemos desarrollado la clasificación que hemos seguido para desarrollar nuestra red de indicadores de gestión. Son

los aspectos relevantes, ya que de ellos ha dependido completamente la elaboración profunda de nuestro trabajo.

Siendo cierto que los indicadores han tenido una aplicación más profunda en el ámbito del sector público, hemos considerado importante la realización de una aproximación de estos al sector privado en el punto 5, ya que nuestro trabajo se dirige a este.

En el punto 6 hemos realizado la primera aproximación a la metodología que posteriormente hemos aplicado en el estudio de nuestro caso empírico siendo esto desarrollado en el punto 7, en el cual hemos obtenido unos resultado que nos han permitido valorar y establecer nuestra red de indicadores en el punto 8.

2. INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores son elementos básicos, que pueden definirse siguiendo a AECA¹, como los instrumentos que poseen las empresas para poder desarrollar un sistema de información que contribuya al objetivo de mejorar la gestión y dar respuesta eficaz a la demanda de información. Son instrumentos de medición de aspectos tanto cuantitativos como cualitativos.

La necesidad de uso de los indicadores de gestión, se apoya en el hecho de que presentan múltiples ventajas para evaluar la gestión de las actividades de las empresas. Permite clarificar los objetivos, obtener información sobre las actividades que se realizan, recursos utilizados y resultados obtenidos.

Una organización que tenga información regular de la calidad de la gestión de su actividad tendrá mayor eficiencia en la asignación de los recursos, mejor atribución de las tareas, incremento de la autonomía y responsabilidad y coordinación de la empresa.

2.1 CONCEPTO

Los indicadores de gestión se definen como aquellos que se desarrollan dentro de los ámbitos de la organización y planificación de una empresa. Son considerados de gestión, aquellos que midan determinadas características observables dentro de las fases de una actividad empresarial. Son capaces de suministrar información necesaria para desarrollar el control

¹ AECA: *Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas* "Documento 16 y 21".

económico de la gestión, estando este formado por el control de la eficacia, de la eficiencia y de la economía.

Siguiendo así con la aproximación realizada por AECA², *“son aquellas unidades de medida establecidas por las organizaciones para fijar unos objetivos iniciales, evaluar resultados y la forma de obtener estos. Las empresas tendrán que identificar las variables claves en el conjunto y de manera particular, siendo estas aquellas actividades que garantizan el éxito y por ello la consecución de un objetivo”*.

Otra definición la obtenemos del departamento administrativo de la función pública de Colombia (DAFP)³ *“la 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, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo”*

La definición que hacen López Campos y Gadea Carrera, la encontramos recogida en el documento sobre indicadores de gestión para Administraciones Publicas publicado por la AECA, siguiéndola se concluye que *“un indicador es una magnitud asociada a una actividad empresarial que permite la evaluación de las unidades de programación comparándola con los estándares. Los indicadores por tanto cumplen dos funciones:*

- Función descriptiva: aportan información sobre una situación determinada, sobre una actividad y su evolución en el tiempo.
- Función valorativa: muestra los efectos de una actuación”

El profesor Ortigueira Bouzada⁴ también hace referencia a las dos funciones que pueden desempeñar, una tiene un carácter descriptivo, refiriéndose que intenta reflejar la situación o estado de la organización y su evolución en el tiempo. Y la otra tiene un carácter valorativo, es decir, que refleja los efectos que puede tener una determinada acción sobre el sistema.

² AECA: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. (1995). P. 99-100

³ Departamento Administrativo de la Función Pública. Bogotá. *Guía para la constitución de Indicadores de Gestión*.P.17

⁴ Ortigueira Bouzada, M. (1987) *Administraciones Públicas. Teoría Básica de las Auditorias de Gestión*. Granada.

El Ministerio de Economía y Hacienda⁵ hace una definición sobre éstos, donde expresa que son instrumentos de medición de variables relevantes que permiten reflejar la realidad compleja, en un momento o intervalo temporal determinado. Informando así sobre temas de la organización, referidos a producción, planificación y efectos de distintas actividades que realiza la organización.

Por otra parte, Rafael David Rincón⁶ también los define como los instrumentos necesarios para la evaluación de la gestión de las empresas en función del impacto de sus productos y servicios. Estos instrumentos de gestión apoyarán la toma de decisiones, involucrando tanto los procesos productivos como los administrativos de las empresas.

Kells⁷ concluyen que los indicadores son sistemas con elementos cuantificables que permiten medir aspectos de las organizaciones, de su funcionamiento y de los resultados que éstas pueden obtener.

Otros autores se dirigen a este concepto diciendo que el conjunto de éstos que se definan tienen que permitir comparar el progreso real con el progreso previamente establecido por la empresa, en relación con el logro de metas y objetivos que se establezcan en la planificación.

En otras palabras Navarro Galera⁸ hace una aproximación de indicadores como herramientas de medición que nos permiten obtener información sobre los controles de eficacia, eficiencia y economía de las organizaciones.

De acuerdo con las definiciones expuestas, se puede resumir siguiendo la definición que hace la IGAE⁹: *“son aquellos instrumentos de medición que son elegidos como variables relevantes que reflejan una realidad compleja, en un intervalo temporal determinado y que pretende informar sobre cuestiones referidas a la organización, producción, planificación y efectos de una o varias actuaciones de la organización en su contexto”*

⁵Intervención General de la Administración del Estado (2007), *Indicadores de Gestión en el ámbito del Sector Público. Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid.*

⁶ David Rincón. R. (1991). *Los Indicadores de Gestión Organizacional: Una guía para su definición.*

⁷ Kells. H.R. *The Inadequacy of Performance Indicators for Higher Education: The Need for a More Comprehensive and Development Construct. Vol. 2. N° 3.*

⁸ Navarro Galera. A. *El control económico de la gestión municipal: Un modelo basado en indicadores. P.13.*

⁹ Intervención General de la Administración del Estado (2007), *Indicadores de Gestión en el ámbito del Sector Público. Ministerio de Economía. Madrid. P. 26*

Antes de realizar esta definición final, esta institución se centra en tres términos para dar una visión amplia de qué es un indicador: *“indicador como instrumento de medición elegido como variable relevante”*:

Primero hace referencia a *“instrumento de medición”*, es decir, una variable que puede ser objeto de medición y de comparación. No elimina la posibilidad de que éstos tengan características cualitativas, como por ejemplo, la calidad. Por lo tanto como nota fundamental, no será considerado indicador aquello que no se pueda medir, ya sea directa o indirectamente.

En segundo lugar, el término *“elegidos”*, ya que la organización puede encontrarse con diversas opciones sobre lo que se quiere medir o diferentes maneras de medir el objeto de evaluación. Así bien la organización tendrá que elegir aquella que le preste la mejor información para la comprensión de los grupos de interés y la consecución de la toma de decisiones

El último componente hace referencia a *“variable relevante”*. Muestra la importancia tanto cuantitativa como cualitativa que tiene que tener el factor que va a permitir realizar la evaluación.

Los indicadores nos muestran el nivel de cumplimiento sobre las actividades que está realizando la organización y los efectos que tienen tales actividades. Para poder evidenciar tal nivel se pueden medir aspectos como los que nos dice la DAFP¹⁰

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

Las empresas que aplican indicadores en sus procesos y actividades, de forma oportuna y actualizada, les permite tener el control adecuado sobre una situación determinada. El tipo de

¹⁰ Departamento Administrativo de la Función Pública. Bogotá. *Guía para la constitución de Indicadores de Gestión*. P. 18

indicador que deben aplicar las empresas dependerá siempre del tipo de negocio, el tamaño, la capacidad y la actividad que desarrollen.

2.2 CARACTERÍSTICAS

Las características hacen referencia a todos los tipos, ya que todos ellos tienen que cumplirlas. Son estandarizados a través de una estructura previamente fijada y susceptibles a la generalización, es decir, que cualquier empresa pueda aplicarlos. Además cada empresa podrá crear indicadores específicos, dependiendo del campo de actividad, sector o forma jurídica que tenga.

Siguiendo las aportaciones de AECA en sus documentos nº 3, 16, 18 y numerosos autores, las características principales que deben cumplir los indicadores son:

- Relevancia: la información con la que cuenta la empresa debe ser suficientemente importante.
- Pertinencia: ha de ser clara y mantenerse en el tiempo.
- Objetividad: poder ser evaluada por su fiabilidad.
- Inequivocidad: no cabe una interpretación contraria.
- Accesibilidad: facilidad de cálculo, interpretación, comprensión.

Los indicadores de gestión tienen que contribuir a la gestión de la empresa, permitiendo realizar adecuadamente las actividades que conlleva la persecución del fin de la organización.

La IGAE¹¹ añade a estas características algunas otras como:

- Fiabilidad: la información tiene que ser verificada con la realidad.
- Factibilidad económica: se considera que son factibles cuando el coste de su cuantificación es inferior a las ventajas que aporta a la organización.
- Comparabilidad: considerado como el factor que nos permite contrastarlo con otros valores de referencia.
- Sensibilidad: hace referencia a la capacidad de manifestar los cambios que se producen en la realidad de la organización.
- Precisión: se considera que son precisos cuando informa sobre la realidad pero con un margen de error razonable.

¹¹ Intervención General de la Administración del Estado (2007), *Indicadores de Gestión en el ámbito del Sector Público*. Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid. P.77

- Imputabilidad: los datos proporcionados por un indicador deben ser suficientes para dar a conocer las causas que han provocado la situación que se trata de estudiar.
- Oportunidad: la información debe darse con antelación.
- Compresibilidad: hace referencia a aquellos que recogen una gran cantidad de información, con claridad para interpretar su significado
- Significación: aparece cuando es posible que tengan datos relacionados con todos los aspectos que se están estudiando.
- Univocidad: se encuentra cuando las variaciones de los valores de los indicadores son monótonas ante fluctuaciones.
- Fidelidad: los periodos de tiempo deben ser similares para los posibles sesgos informativos.
- Operatividad: eliminan barreras que surgen al medir la realidad que se está estudiando.
- Consistencia: se hace presente cuando tienen la capacidad de mantener el contenido informativo a lo largo del tiempo.
- Equilibramiento: todos los indicadores que se establezcan tienen que elaborarse de forma compatible.
- Credibilidad y aceptabilidad: se considera que deben de tener el crédito suficiente ante sus usuarios.

2.3 OBJETIVOS

Teniendo en cuenta todas las definiciones anteriores, se puede afirmar que la intención de todo indicador es ayudar a las organizaciones a administrar eficaz y eficientemente. Además de indicar el momento de introducir cambios y mejoras, así como sus consecuencias en el tiempo.

Por consiguiente, los objetivos de los indicadores pueden resumirse en las siguientes afirmaciones, siendo el principal evaluar las áreas con parámetros establecidos con unas metas prefijadas y observar sus consecuencias en el paso del tiempo.

- Comunicar la estrategia y las metas
- Identificar los problemas y las oportunidades de las organizaciones, así como diagnosticar problemas.
- Definir responsabilidades y mejorar el control de la empresa.

- Definir las actividades y acciones necesarias.

David Rincón¹² muestra en sus escritos los objetivos de establecer indicadores en el seno de una empresa, entre los cuales menciona los siguientes:

- Planificación certera y confiabilidad
- Visualización clara de las oportunidades para mejorar un determinado proceso
- Analizar y dar explicación a como suceden los hechos
- Contribuye a fijar metas.
- Muestra la efectividad con la que se utilizan los recursos.

Todo sistema de valoración y medición como es nuestro caso de estudio, carece de validez por sí solo. Por ello es necesario que tenga un buen proceso que determine las actividades principales y el impacto de éstas, pudiendo así determinar las actividades de los procesos críticos de la empresa.

Una vez que se han obtenido los resultados de estos objetivos, se puede plantear soluciones que ayuden a mejorar la consecución de las metas que han sido prefijadas.

2.4 BENEFICIOS

Los beneficios que pueden proporcionar un sistema de indicadores a la empresa que los aplica de manera adecuada y equilibrada, están relacionados con los siguientes aspectos:

- Satisfacción del cliente: siendo ésta una de las prioridades de la empresa que marcara la pauta de rendimiento. Se debe comunicar a los empleados como parte fundamental del desarrollo de la empresa y unir la estrategia con los indicadores, permitiendo así el logro de los resultados esperados.
- Seguimiento del proceso: analizar exhaustivamente cada eslabón de la cadena de producción. Por lo tanto con estos instrumentos la empresa se beneficia de un análisis periódico, que no solo le ayuda a detectar las oportunidades sino también para reforzar las acciones.
- Benchmarking de procesos y actividades: esta práctica es más sencilla si se implantan estos instrumentos de gestión. Puesto que el benchmarking pretende evaluar

¹² David Rincón. R. *Los Indicadores de Gestión Organizacional: Una guía para su definición.*

productos, procesos y actividades y compararlos con los de otra empresa, de manera que nuestra empresa abra sus fronteras pudiendo así aumentar su entorno para aprender e implementar lo aprendido.

- Conducción del cambio: con un buen sistema de indicadores la empresa puede conocer como se aporta dentro de la empresa a cada una de las metas, refiriéndose a nivel personal, de departamentos o de núcleos de producción, y obtener así cuales son los resultados y que o quien lo está realizando bien.

3. CLASIFICACIÓN DE INDICADORES

Diferentes autores hacen referencia a la gran variedad de indicadores a las que nos enfrentamos y que dentro de esta gran variedad existe numerosos tipos y un gran conjunto de posibilidades. Siguiendo las diversas clasificaciones podemos encontrar diferentes clases, tales como, indicadores globales, de gestión, financieros, de transparencia, de proyectos, etc. Analicemos cada uno de ellos.

Así bien el Ministerio de Economía y Hacienda¹³ hace una clasificación atendiendo a diferentes criterios, uno de estos es siguiendo el fin u objetivo de la medición, según ésta nacen los indicadores de producción que a su vez contienen los siguientes tipos:

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

¹³Intervención General de la Administración del Estado (2007), *Indicadores de Gestión en el ámbito del Sector Público*. Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid.

AECA¹⁴ hace una primera clasificación de manera esquemática, de manera que consigue agruparlos siguiendo criterios generales. Más tarde realiza otras clasificaciones atendiendo a criterios más específicos de los indicadores. La primera de las clasificaciones es:

- a) Indicadores externos e internos: los cuales depende de las variables que analicen, siendo los primeros encargados de los hechos que acontecen fuera de la empresa y los internos de las variables propias de la entidad.
- b) Indicadores cuantitativos y cualitativos: ambos miden factores claves, la diferencia radica en la forma de medirlos. Así pues, el primero lo hace expresándolos en magnitudes numéricas y el segundo se basa en caracteres o descripciones específicas de situaciones o variables.
- c) Indicadores monetarios y no monetarios: la diferencia del factor que mide es el comportamiento de este, el primero analiza variable que tienen contenido económico con magnitud monetaria y el segundo la magnitud es relacionada con aspectos como días, años, etc.
- d) Indicadores financieros y no financieros: los primeros analizan la situación de un factor económico en un periodo de tiempo y el impacto que este puede tener aspectos fundamentales y el segundo se refiere a otros aspectos claves en dimensiones diferentes.
- e) Indicadores de resultado y de proceso: la diferencia principal es lo que miden, el primero se refiere a los que está pasando y el segundo a lo que ha pasado. Siguiendo esto los de proceso analizan e informan están todavía en desarrollo el factor clave mientras que los de resultado debe de estar acabado para que puedan informar y evaluar, necesitan saber que ha pasado una vez acabado el proceso.

Otra clasificación que hace AECA¹⁵ en el Documento n° 3 parte de otras características de los indicadores, siendo esta la siguiente:

- a) Indicadores Globales: este tipo permite a las empresas evaluar la situación y la evolución de esta. Son instrumento fundamental para la visibilidad e imagen de la organización.

¹⁴ AECA: "Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas " Documento n°17. P.37

¹⁵ AECA: "Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. Indicadores para Entidades Sin Fines Lucrativos. Documento n° 3. (2012).

- *Indicadores de condición:* permiten a las entidades conocer las características esenciales para establecer el tipo de empresa.
 - *Indicadores de continuidad:* intentan evaluar la capacidad para cumplir los fines y compromisos empresariales.
 - *Indicadores de base social:* relaciona todas las partes que pueden conformar la empresa, así como socios, usuarios, voluntarios. Es decir, todas aquellas partes que pueden ser beneficiarias o utilizar los servicios que presta la organización.
- b) *Indicadores de Gestión:* son considerados aquellos que estén dentro de los ámbitos de organización y planificación de una empresa, es decir, los que evalúen unas determinadas características observables de las actividades que conforman el ciclo de producción de la organización. Estos forman el control de actuación.
- *Indicadores de eficacia:* comparan los logros alcanzados con los previstos, de manera que indican la capacidad de la organización para conseguir los objetivos prefijados.
 - *Indicadores de eficiencia:* relacionan resultados obtenidos con los recursos utilizados para conseguirlos. Siendo así medido el coste que se ha producido y el resultado obtenido.
 - *Indicadores de economía:* teniendo un mismo nivel de actividad, relaciona el coste realmente producido y el coste previsto. Es un indicador de resultado, ya que si no se tienen no podemos establecerlo.
- c) *Indicadores Financieros:* Examina la estructura financiera. Permiten realizar una evaluación detallada de los estados contables de la empresa, obteniendo así que posición tienen respecto a la solvencia, liquidez, y endeudamiento.
- *Indicadores de solvencia:* determinar si existe equilibrio entre las estructuras económica y financiera, es decir, entre el activo y el pasivo.
 - *Indicadores de liquidez:* capacidad de la empresa para hacer frente a los pagos.
 - *Indicadores de endeudamiento:* relaciona el pasivo con el patrimonio neto de la empresa, para determinar la situación en la que se encuentra.

- *Indicadores de coste de captación de los recursos no remunerados*: relaciona el esfuerzo para captar fondos y lo realmente captado, sin tener en cuenta las subvenciones públicas que pueda obtente la empresa.

- d) *Indicadores de Transparencia*: obligación que tiene la empresa de proporcionar información de manera fiable, completa, comprensible y de fácil acceso. Para ello debe de tener los sistemas adecuados para poder darla a conocer.

- *Indicadores de funcionamiento de los órganos de gobierno*: determina la capacidad de estos para llevar a cabo un gobierno favorable en el desarrollo de sus funciones.
- *Indicadores de difusión de la información*: capacidad para difundir de manera clara y visible cual es el fin de la empresa para obtener la confianza tanto de usuarios como de inversores o proveedores.

- e) *Indicadores de Proyectos*: analizar las actividades que se realizan, poniendo de manifiesto la calidad, la repercusión, el funcionamiento. Indican la orientación que estas deben de tener.

- *Indicadores de cobertura de las necesidades sociales*: ponen de manifiesto la capacidad que puede tener la empresa para satisfacer las necesidades de sus clientes.
- *Indicadores de actividades*: evaluación de las actividades por el nivel de atención de los usuarios.
- *Indicadores de impacto*: determinar la capacidad de la organización en relación con la intervención de usuarios y clientes destinatarios. Es considerado un indicador de efecto, ya que lo que realmente recoge es el efecto que tienen la actividad de la empresa en ese público objetivo.
- *Indicadores de calidad*: mide la percepción que tiene los usuarios de los proyectos de las empresas de manera previa y lo que realmente se ha desarrollado. Normalmente las empresas para aplicar este tipo utilizan la comparación entre dos periodos de tiempo en una misma actividad, para poder mejorar en el desarrollo actual.

- f) Indicadores de Estructura: indican como se organizan dentro de una empresa los elementos patrimoniales, así como la distribución de los gastos e ingresos según la naturaleza de estos.
- *Indicadores de estructura de activo*: alguno de estos son la relación entre el activo afecto a la actividad relacionado con el total del activo o el activo restringido en uso con el activo total.
 - *Indicador de estructura de pasivo*: relaciona algunos aspectos como el total del pasivo (corriente junto al no corriente) entre el total del pasivo junto con el patrimonio neto.
 - *Indicador de estructura de patrimonio neto*: mide el nivel de fondos propios respecto al total del patrimonio neto.
 - *Indicadores de estructura de resultados*: relaciona las subvenciones, donaciones, ventas, ingresos ordinarios y otros ingresos con el total de ingresos. De la misma manera relaciona diferentes aspectos de gastos con el total de todos estos. De manera que indica el porcentaje que ocupan estos aspectos dentro de la estructura de resultados.
 - *Indicadores de estructura de recursos humanos*: se refiere a todos aquellos recursos humanos con los que cuenta la empresa, relacionando así aspectos como los empleados fijos, temporales, días de trabajo, horas trabajadas con el total de los trabajadores o cada uno de ellos de manera individual.
- g) Indicadores de Responsabilidad Social Corporativa: aportación que hacen las empresas de manera voluntaria al progreso social, económico y ambiental con el objetivo de mejorar su posición competitiva y su valor añadido.
- *Indicadores de opiniones externas*: poner en conocimiento de manera pública que la actuación de la empresa correcta, garantizada con los respectivos informes de los supervisores y de la realización de auditorías.
 - *Indicadores de medio ambiente*: son exclusivamente utilizados por empresas que desarrollan su actividad principal en relación con el medio ambiente o en el directamente.
 - *Indicador de empleo*: relaciona el total de la plantilla con la que cuenta la empresa y los diferentes grupos o categorías de trabajador que tiene como por ejemplo las

personas con discapacidad que tienen en plantilla con el total de esta. Así bien pone de manifiesto la contribución de la empresa a la responsabilidad social en materia de recursos humanos.

4. TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN

Son numerosos autores los que definen los tipos que podemos llegar a encontrar y las diferentes clasificaciones a las que las organizaciones pueden acudir para establecer un buen sistema. Así bien encontramos los siguientes:

Audit Commission¹⁶ establece que existen cuatro tipos de los llamados de gestión, indicadores de recursos, calidad, eficacia y eficiencia.

AECA¹⁷ en sus documentos pone de manifiesto algunas clasificaciones siendo los más nombrados los siguientes tipos, de recursos, de resultados, de impacto, entorno, proceso, eficacia, eficiencia y economía. Otro autor que hace la misma clasificación en su obra, es Torres Pradas¹⁸ haciendo referencia a los ya citados les suma algún otro más como el de calidad y omite el de proceso.

Dentro de los indicadores de gestión, los encontramos relacionados con tres temas principales: eficiencia, eficacia y economía. Estos tres engloban las actividades de planificar y organizar los recursos materiales y humanos para alcanzar los objetivos de la empresa.

Son considerados de gestión cuando se observa que miden características observables dentro de las distintas fases de la actividad que viene realizando la empresa. Según la clasificación que realiza la AECA¹⁹ podemos definir:

- Eficacia: *“grado de cumplimiento de los objetivos fijados en sus programas de actuación o de los objetivos incluidos en su misión”*. Por lo cual mide los resultados obtenidos con los previstos, sin tener en cuenta los recursos y medios utilizados.

¹⁶ Audit Commission for Local Authorities and the National Health Service in England and Wales. *Different Publications*. (1994)

¹⁷ AECA “Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresa”. Documento n. 16.

¹⁸ Torres Pradas. L. (1991) *Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas*. Vol. XX.

¹⁹ AECA “Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresa”. Documento n. 16 p.24.

- Eficiencia: *“relación existente entre los bienes y servicios consumidos y los bienes o servicios producidos en relación con los recursos empleados”*. Nos mide si la actuación de una empresa es eficiente, es decir, obtiene el máximo resultado esperado con unos recursos determinados.
- Economía: *“se refiere a las condiciones en que un determinado organismo adquiere los recursos financieros, humanos y materiales”*. Nos indica cuando una economía es adecuada, es decir, las empresas adquieren los recursos más adecuados al menor coste.

Esta clasificación busca responder la medida en la que fueron cumplidos los objetivos, el nivel de satisfacción de la calidad percibida por los usuarios. Con la evaluación estas tres dimensiones se logran mejorar la acción y la gestión, informar a los diferentes grupos de interés y tener una base en el desarrollo de medidas de mejora.

Siguiendo a Navarro Galera²⁰ los indicadores de gestión aportan a las empresas la información para realizar el control económico de la gestión. Teniendo este una triple vertiente de control de eficacia, eficiencia y economía, siendo las características de éstos las siguientes:

- Medir la realidad en un periodo de tiempo concreto
- Ser patrones de medida para objetivos determinados en un momento concreto de tiempo.
- Tener un criterio de medición que puede estar basado en diferentes unidades o valores.
- Garantizar la medición y evaluación de manera relativamente exacta, facilitando así la obtención de información, de comparaciones sobre los datos.
- Permitir detectar e identificar cuáles son las acciones claves de las empresas y separarlas de aquellas que son consideradas estándar.
- Crear una adecuada combinación de estos permite obtener información relevante para el desarrollo de la actividad de la empresa.

²⁰ Navarro Galera. A. *El control económico de la gestión municipal: Un modelo basado en indicadores*. P. 16

La DAFP²¹ hace referencia a la clasificación a partir del modelo de operación por procesos; siguiendo este modelo se puede realizar una clasificación siguiendo las dimensiones de eficiencia, eficacia y economía. Éstas tres buscan dar respuesta:

- Evaluar la medida en la que se han cumplido los objetivos, la calidad de estos y el nivel de satisfacción que tienen los usuarios.
- Saber la aceptabilidad de las actividades de la organización, mejorar estas actividades en el caso de encontrar errores e informar a los grupos de interés.

Como conclusión a estas definiciones y apertura a los tipos de indicadores que son objeto de estudio, podemos acercarnos a las descripciones de los tres conceptos que hacen en el Documento n° 1 sobre los Principios Contables Públicos²² siendo estas:

- Eficacia “*la consecución de manera satisfactoria de los objetivos y efectos previstos*”
- Eficiencia “*la organización, coordinación y empleo de los medios que optimiza la relación entre los productos obtenidos y los medios utilizados para la consecución de estos*”
- Economía “*la adquisición de los medios utilizados para la producción de bienes y servicios en cantidad, calidad deseadas y al menor coste*”

4.1 INDICADORES DE EFICACIA

La primera aproximación que se tiene que hacer sobre este tipo es qué se entiende por eficacia. Así bien, se considera eficacia el grado de cumplimiento que la organización hace de los objetivos previstos durante un periodo de tiempo determinado.

Siguiendo la definición anterior se puede decir que los indicadores de eficacia son aquellos que relacionan los logros alcanzados respecto de los pretendidos, midiendo así el grado en los outputs reales que corresponden con los outputs previstos. Con esta relación nos indican cual es la capacidad de la empresa para conseguir los objetivos previstos.

Así bien, AECA nos dice que estos tienen que facilitar la información sobre la evolución de los programas de las empresas, si consiguen los fines propuestos y los puntos claves sobre la

²¹ Departamento Administrativo de la Función Pública. Bogotá. *Guía para la constitución de Indicadores de Gestión*.

²² Intervención General de la Administración del Estado. *Indicadores de gestión en el ámbito del Sector Público*. Madrid (1991)

evaluación de la eficacia. A ello hace referencia también Salguero²³: *“Cuando una empresa alcanza las metas u objetivos que había sido previamente establecidos, la empresa es eficaz. Por lo cual, es la virtud, actividad y poder para obrar”*.

En palabras de Navarro Galera²⁴ los entendemos como aquellos capaces de suministrar información sobre la gestión para poder comprobar la consecución de los objetivos marcados previamente para cada tipo de actividad examinada. Deben entenderse como la herramienta básica para evaluar las metas prefijadas durante un periodo de tiempo.

Dentro de los Indicadores de Eficacia encontramos dos tipos:

- Objetivos de hechos: se refiere al cumplimiento de plazos, metas de un proyecto.
- Objetivos de resultados: cumplir los objetivos previstos para un proyecto o actividad determinada.

Por tanto con estos indicadores medimos la capacidad de la empresa para adaptar la actividad y la forma de actuar a la obtención de los objetivos fijados. La empresa tiene que ser capaz de escoger los planes adecuados de manera que pueda trabajar para alcanzarlos.

Estos según lo propuesto por el IGAE²⁵ son mediciones físicas que comparan resultados previstos como alcanzables para las actividades de la organización con los resultados obtenidos.

Este tipo establece en qué medida la organización cumple sus objetivos, en aspectos como:

- Cobertura: nivel en que las actividades, servicios o productos ofertados cubren las necesidades o satisfacen la demanda existente.
- Focalización: grado en que los productos o servicios son entregados a la población objetivo.
- Capacidad de cubrir la demanda: mide el grado que la organización tienen para absorber de forma adecuada los niveles de demanda que tiene, en tiempo y calidad determinada.

²³ SALGUERO, A. *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando*, Ediciones Díaz Santos, Madrid (2006), p.53.

²⁴ Navarro Galera. A. *El control económico de la gestión municipal: Un modelo basado en indicadores*. P. 71

²⁵ Intervención General de la Administración del Estado. (2007). *Indicadores de gestión en el ámbito del Sector Público*. Madrid. P.35.

- Resultado final: la organización tiene que determinar metas superiores, para poder llevar a cabo una buena comparación entre los resultados obtenidos respecto a un óptimo o máximo posible.

En el siguiente cuadro se expresa las posibles relaciones que se pueden establecer para crear indicadores de eficacia, utilizando diferentes informaciones, así como los tipos que pueden ser utilizados como apoyo para obtener mayor exactitud en las investigaciones.

| TIPO DE INDICADOR DE GESTION | APORTACION INFORMATIVA | INDICADORES DE APOYO |
|------------------------------|---|-------------------------------------|
| EFICACIA | Relación entre los outputs previstos y los outputs generados. | Indicadores de calidad |
| EFICACIA | Relación entre los efectos deseables y los efectos reales | Indicadores de calidad o de impacto |

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Navarro Galera. *El control económico de la gestión municipal: Un modelo basado en indicadores.*

4.2 INDICADORES DE EFICIENCIA

Los indicadores de eficiencia nos relacionan los resultados obtenidos con los recursos consumidos en la actividad de la empresa, es decir, miden el coste incurrido respecto del resultado alcanzado. Éstos evalúan la capacidad que tiene una empresa para alcanzar los logros esperados, valorando los recursos empleados.

La aproximación anterior al indicador se basa en la definición del término eficiencia, que expresa la relación entre el coste de producción y la producción obtenida.

Siguiendo AECA²⁶: “ el grado de eficiencia viene dado por la relación existente entre los bienes y servicios consumidos y los bienes o servicios producidos, es decir, por los servicios prestados en relación con los recursos empleados en tales actividades “. Por lo cual con el buen uso de los recursos, se logra una alta productividad. A mayores resultados, mayor eficiencia.

²⁶ AECA: “Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas “. Documento n. 16 p. 25

Podemos afirmar, que la actividad de una empresa se considera eficiente cuando utilizando unos recursos determinados se obtiene el mejor resultado posible. Por ello el análisis de ésta se refiere a la adquisición y el aprovechamiento de las entradas del proceso, que deben ser obtenidas en el momento oportuno, al mejor coste posible. De lo contrario tendríamos que hablar de una actividad con ineficiencia. En el caso de que se de esta situación de ineficiencia, la empresa estaría ante una actividad con excedentes o déficit de productos o servicios.

Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que relacionan el tiempo invertido en la realización de tareas o actividades de una empresa.

Así bien AECA²⁷ hace referencia a los aspectos que el estudio de la eficiencia de una empresa puede abarcar:

- El rendimiento del servicio prestado en relación con su coste
- La comparación del rendimiento con un referente o estándar
- Identificar las posibles mejoras o errores de los rendimientos estudiados y resultados obtenidos.

También afirma que los dos factores que se utilizan para medir la eficiencia son el costo y el tiempo, por ello puede ser expresada en términos monetarios y no monetarios.

Así pues los indicadores de eficiencia son aquellos que valoran que la transformación en bienes y servicios se desarrolle con el rendimiento adecuado, analizando los recursos utilizados, las operaciones realizadas y los procedimientos necesarios para esta transformación. Sabiendo así la medida y la mejora del rendimiento de la empresa.

Siguiendo estas interpretaciones también los define Navarro Galera²⁸ como los instrumentos que deben informar sobre un doble aspecto de la gestión de la organización: por los medios utilizados para el desarrollo de las actividades de producción de bienes y servicios y por otro lado, lo realmente conseguido en el ejercicio de la actividad de la empresa.

A continuación, se expone un cuadro, en el cual se ponen de manifiesto las relaciones que se pueden formar para crear indicadores partiendo de diferentes informaciones previas. También los otros tipos sobre los que se puede apoyar para obtener mejores resultados y más fiables.

²⁷ AECA: *ibid.*

²⁸ Navarro Galera. A. *El control económico de la gestión municipal: Un modelo basado en indicadores.* P. 76

| TIPO DE INDICADOR DE GESTION | APORTACION INFORMATIVA | INDICADORES DE APOYO |
|------------------------------|--|----------------------------------|
| EFICIENCIA | Relación entre outputs generados y los recursos empleados | Indicadores de consumo y outputs |
| EFICIENCIA | Relación entre los outputs generados y recursos parciales | Indicadores de consumo y outputs |
| EFICIENCIA | Relación entre los efectos provocados y los recursos empleados | Indicadores de impacto y outputs |
| EFICIENCIA | Relación entre los efectos producidos y los recursos parciales | Indicadores de impacto y outputs |

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Navarro Galera. *El control económico de la gestión municipal: Un modelo basado en indicadores.*

4.3 INDICADORES DE ECONOMÍA

Para poder desarrollarlos tenemos que partir de una definición del término economía. Así bien siguiendo la definición del IGAE²⁹, hace referencia a la relación entre los recursos previstos para la actividad de la empresa y los que realmente han sido utilizados. Para este tipo se tendrá que utilizar información interna y externa, ya que se necesitan datos que no son del ámbito de la organización.

Mediante la definición de este concepto podemos decir que los indicadores de economía son aquellos que analizan los gastos para un nivel dado de ingresos, comparando el coste incurrido respecto del coste previsto para un mismo volumen de actividad.

Según AECA en su documento número 21³⁰, estos indicadores se refieren a las condiciones que una empresa tiene para conseguir los recursos que necesita para desarrollar sus actividades, tanto financieros como humanos y materiales. Se considera que son óptimos cuando se adquiere lo más adecuado al coste más bajo. Estos indicadores están relacionados

²⁹ Intervención General de la Administración del Estado. (2007). *Indicadores de gestión en el ámbito del Sector Público. Madrid. P.38.*

³⁰ AECA: "Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas". n. 3. P 25. *Hace referencia al Documento N 21. Organización y sistemas.*

con los presupuestos económicos de las empresas para un volumen de producción previamente establecido.

Analizar la empresa con este tipo de indicador supone relacionarla y compararla con los siguientes aspectos³¹:

- Previsión de las necesidades que tiene la empresa para la realización de las actividades de producción
- Determinar las calidades aceptables para esa actividad
- Grado de utilización de los bienes o servicios que se van a adquirir
- Plazos con los que cuenta la empresa para obtener los recursos necesarios.

Por lo tanto, este tipo nos dice que la empresa tiene que adquirir los recursos necesarios para su actividad en un tiempo determinado, que sea adecuado para los ritmos de su actividad principal. Además de que sean al coste más bajo, con la calidad establecidas con anterioridad y en la cantidad adecuada. Así AECA define que “ *la economía se alcanza cuando se adquieren los recursos más adecuados en cantidad y calidad al coste más bajo* ”

Así bien Navarro Galera³² también hace referencia a este concepto de indicador, definiéndolo como aquel que tiene como función principal obtener y proporcionar a la organización, información necesaria para poder determinar cuando los recursos utilizados están en condiciones óptimas, es decir, comparar el precio, la cantidad, la calidad y el tiempo con los valores que realmente han tenido durante el proceso.

Podemos resumir el concepto de indicadores de economía en cuatro aspectos claves:

- Tiempo
- Menos coste
- Cantidad adecuada
- Calidad aceptable

Siguiendo todas estas definiciones se concluye que son aquellos que valoran que los recursos hayan sido obtenidos al menor coste, en el tiempo preciso, en la cuantía adecuada y la calidad deseada. Se pueden establecer para los distintos tipos de recursos con los que cuentan las empresas (financieros, humanos, materiales). Siendo evidente la necesidad de establecer

³¹ AECA: “Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas” Documento n 16 p. 22

³² Navarro Galera. A. *El control económico de la gestión municipal: Un modelo basado en indicadores*. P. 80

previamente cuales son las necesidades de recursos que la empresa necesita para desarrollar su actividad.

En el siguiente cuadro se exponen algunas de las relaciones que se podrían establecerse en una organización para crear indicadores partiendo siempre de la elección de una información determinada. Esta tiene que estar relacionada con el tipo de indicador que se quiere crear, en este caso son de economía. Además de los tipos que pueden servir de apoyo a estas relaciones para obtener unos resultados más exactos y fiables.

| TIPO DE INDICADOR DE GESTION | APORTACION INFORMATIVA | INDICADORES DE APOYO |
|------------------------------|--|---|
| ECONOMIA | Relación entre el precio óptimo y el precio real | Indicadores de precio |
| ECONOMIA | Relación entre la cantidad óptima y la cantidad real | Indicadores de calidad |
| ECONOMIA | Relación entre la calidad óptima y la calidad real | Indicadores de calidad en las inversiones |
| ECONOMIA | Relación entre el momento ideal y el momento real | Indicadores de tiempo |

Fuente: Elaboración propia, adaptación de Navarro Galera. *El control económico de la gestión municipal: Un modelo basado en indicadores.*

5. INDICADORES DE GESTIÓN EN EL AMBITO EMPRESARIAL

No cabe duda que los indicadores de gestión se han convertido en elementos fundamentales dentro de las empresas, ya que permiten establecer condiciones e identificar síntomas que se obtienen del desarrollo normal de la actividad de la empresa. Es necesario que dentro de éstas se cuente siempre con un número mínimo de indicadores que presten información constante, real y precisa sobre los aspectos ya tratados anteriormente.

Son instrumentos esenciales al considerar las entidades que con ellos se convierten en organizaciones más eficientes, eficaces y capaces de mantener el control de la organización.

Así bien, Andrés Sánchez Prieto³³ hace hincapié en que pueden facilitar la medición de los logros y el cumplimiento de la misión y objetivos de la empresa en las diferentes aplicaciones

³³ Sánchez Prieto, A. Coordinador de Mercadeo VISION de la Universidad de Sabana. Para la revista M&M.

de su actividad. Permitiendo priorizar actividades y procesos basándose en alcanzar unos objetivos en un tiempo determinado. Además de esto también hace referencia en que permiten a las empresas, tener información corporativa sobre cuáles deben ser sus prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito, necesidades y expectativas.

Otro de los factores clave que han impulsado la creación de indicadores en las entidades como elementos fundamentales es el entorno. El cual es cada vez más globalizado y hace que las empresas tengan que enfrentarse a mercados sin fronteras, donde luchan por incrementar beneficios, establecerse nuevos desafíos que hacen que tengan que mejorar continuamente sus procesos.

Todo esto requiere que las organizaciones puedan dar respuestas rápidas y con gran dinamismo, satisfaciendo siempre a sus clientes. Para ello las empresas necesitan identificar todos los factores críticos de éxito a los que ponerle un objetivo y con ello se establecen indicadores de gestión. Éstos permiten que puedan responder de manera rápida ante los cambios de estos entornos globalizados y dinámicos a los que se enfrentan.

Así bien AECA³⁴ recoge en su Documento nº 17 la necesidad de establecerlos en las organizaciones para garantizar la perfecta configuración y adaptación de la información más relevante que las empresas necesitan para competir. Con estos indicadores intentan conseguir un seguimiento adecuado en cada momento de la situación de la empresa, siendo un instrumento clave para el desarrollo de la toma de decisiones y gestión de los directivos.

Dentro de las actividades que desarrolla la empresa una de las más difíciles es diseñar un buen sistema de indicadores y que este se relacione de manera adecuada y directa con su estrategia. Las organizaciones deben obtener información de este sistema para saber conseguir lograr objetivos y además saber cómo se están alcanzando.

Siguiendo esto las empresas tienen que ser capaces de conocer con exactitud cuál es su estrategia, o cual persiguen, quienes son sus clientes y mercados, que productos son los más adecuados para llegar a satisfacer las necesidades de los consumidores. En la medida que las organizaciones consigan tener estos puntos claros, el desarrollo de un sistema de indicadores es más fácil.

³⁴ AECA: "Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas" Documento nº17.

Dentro de los tipos de indicadores ya descritos con anterioridad, dentro del ámbito empresarial pueden tener los siguientes usos o aplicaciones según AECA³⁵:

- Evaluación de la gestión empresarial
- Soporte para planificar objetivos
- Soporte de información para usuarios internos
- Soporte de información para usuarios externos
- Sistema de coordinación de los procesos y áreas que tiene la empresa
- Ayuda a determinar la aplicación de los recursos humanos en el desarrollo de los objetivos
- Aumenta el incentivo de la gestión de los responsables
- Sistema de asignación de responsabilidades

Al ser instrumentos esenciales en el ámbito empresarial, el sistema de indicadores debe reunir unas características para la utilización eficaz como herramienta de gestión e información, de manera que influyan en el crecimiento de la organización. Algunas de las características de estos en relación a la aplicación empresarial son:

- El sistema de indicadores debe estar relacionado de manera directa con la estrategia de la empresa. De manera que venga de esta estrategia y se dirija a ella informado sobre el desarrollo de los objetivos.
- Debe ser un sistema referido a aspectos específicos y alcanzables, es decir, que hagan referencia al objetivo al que se refieren.
- Se considera eficaz aquel que es capaz de medir los elementos claves que conducen a la eficiencia sobre los procesos esenciales de la empresa.
- Los factores que deben medir tienen que ser aquellos que sean claves dentro de las actividades de la entidad, es decir, aquellos procesos que son esenciales en la gestión empresarial. Para así garantizar el cumplimiento de los objetivos más relevantes que están relacionados con ellos.

³⁵AECA: "Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas" Documento nº17. P. 22

6. METODOLOGÍA PARA ESTABLECER LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Es necesario saber y definir las actividades de la empresa y el resultado que se pretende obtener con el desarrollo de esas actividades. A continuación se debe seleccionar aquellas actividades que sean prioritarias para la empresa, de manera que se centre en los puntos neurálgicos de desempeño.

Una vez descritas y valoradas se selecciona la información que permitan a los indicadores realizar su evaluación. Por ello la organización tiene que decidir qué tipos quiere aplicar. Así bien en el proceso de formación tiene que determinar los factores clave de éxito éstos son aquellas cuestiones que la empresa pretende destacar para alcanzar los objetivos.

En el siguiente cuadro podemos ver como es la ruta metodológica para hallar los más indicados:

| Objetivo | Descripción de lo que se quiere evaluar |
|-----------------------------------|--|
| Aclarar | Definición del fin que la organización quiere conseguir |
| VARIABLES que muestren los logros | Encontrar las variables críticas del objeto que se analiza |
| Indicador | Hallar los indicadores para cada variable que se quiera evaluar. |

Fuente: *Paredes Alfredo, Certificación Internacional de Especialistas en Gestión por Procesos.*

Por tanto, siguiendo esta ruta metodológica, para establecer los indicadores es necesario:

- **Objetivos y Planes:** tener los objetivos claros, precisos y cuantificados así como las características de los resultados esperados.
- **Identificar los factores de éxito:** es decir aquellos factores que la empresa tiene que tener bajo control para lograr el éxito de la gestión.
- **Establecer los indicadores para cada factor de éxito.**

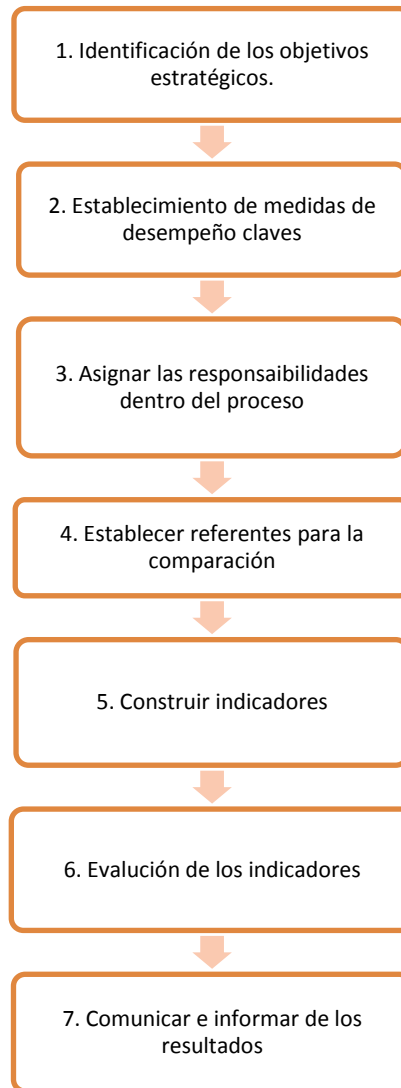
Por consiguiente hemos desarrollado estas premisas de la metodología para establecer indicadores adaptándola a nuestro estudio empírico. Hemos comenzado eligiendo un factor central de una actividad empresarial como es el ocio en una ciudad. Puesto que inicialmente el

objeto material presumía ser excesivamente amplio hemos tenido que seleccionar dos factores, los cuales serán objeto de nuestro caso empírico.

Así bien, nuestros planes y objetivos son presentar una serie de indicadores para crear una batería de ellos, que nos permitan analizar y valorar cada factor que hemos decidido que sea nuestro centro de análisis.

Una vez desarrollados los indicadores, se procederá a realizar una encuesta a un público seleccionado, que se considera representativo y con conocimientos suficientes para poder valorar de forma clara y responsable. Esto nos ayudara a determinar cuáles de los presentados son útiles para poder valorar los factores. Así bien podremos crear nuestra batería para más tarde poder analizarlos de manera individual y conjunta.

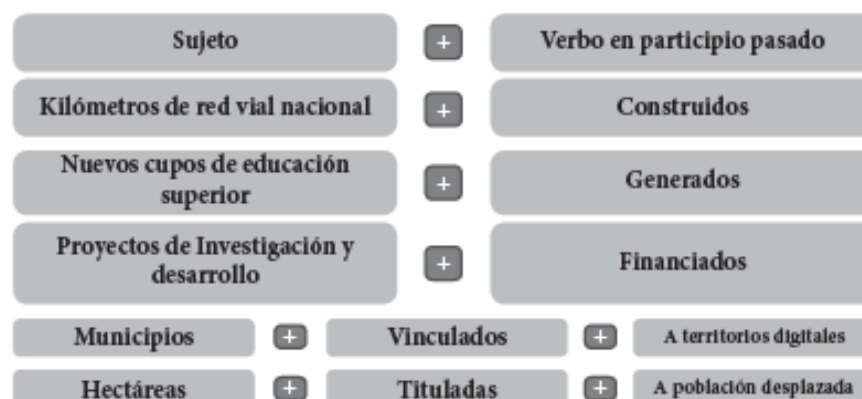
Siguiendo las anotaciones de la metodología, hemos definido nuestro objetivo e identificado los factores de éxito que queremos analizar y con ello presentado una serie de indicadores que más tarde serán valorados y pasaran a formar parte de la batería final.



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

Referente a esta metodología para establecer indicadores, encontramos una estructura básica. En ella se deben recoger los siguientes aspectos fundamentales.

- Objetivo: indicar para que se establece y que medirá.
- Definición: debe incluir la característica principal del indicador de manera clara.
- Responsabilidad: hace referencia al proceso que será dueño del indicador.
- Recursos: todo lo necesario para desarrollarlo.
- Periodicidad: suficiente para informar sobre la gestión.
- Nivel de referencia: establecer metas, datos, estándar o incluso cifras acordadas.
- Puntos de lectura: define los puntos clave del proceso, así bien, dirá cuando se lleva a cabo la medición, el inicio y el final de las etapas.

Gráfico 4. Ejemplos de estructura de un indicador

Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública. Bogotá. *Guía para la constitución de Indicadores de Gestión*. P.38

7. ESTUDIO EMPÍRICO

Después del desarrollo de los conceptos y características que los indicadores tienen, podemos hacer una aproximación de una aplicación práctica de estos. En nuestro caso vamos a desarrollar unos indicadores determinados para el ocio en la ciudad de Jaén. Para realizar la división del ocio hemos seguido la desarrollada por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte³⁶. Siendo está muy extensa y por la falta de tiempo para la realización de indicadores para todos los tipos de ocio que se encuentran en esta clasificación, hemos decidido centrarnos en los siguientes:

- Ocio cultural
- Ocio nocturno

Para comenzar con el diseño de los indicadores, debemos realizar una aproximación de la definición de ocio, entendiendo este concepto como el conjunto de las actividades que se dedican a la ocupación del tiempo libre, pudiendo ser creativo, de consumo, enriquecimiento personal, pasivo, activo, etc.

Así bien el ocio cultural hace referencia a la experiencia que se puede vivir desde numerosos ámbitos relacionados con la demanda de los bienes culturales de la sociedad, pudiendo ser

³⁶ Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. *Encuesta de tiempo libre*. Madrid. (2005)

estos cines, museos, exposiciones. El ocio nocturno encierra todas aquellas actividades relacionadas con la vida nocturna de una ciudad, pudiendo ser todas las que tengan lugar una vez puesto el sol.

Para aplicar el diseño de indicadores para estas dos actividades hemos considerado que la forma más eficaz para el desarrollo de la propuesta es la elaboración de unos cuestionarios a los alumnos de los últimos cursos de los grados de Derecho y Administración de Empresa (GADE), Finanzas y Contabilidad (FICO), Administración de Empresas (ADE), Estadística y Empresa, así como a los alumnos de Gestión y Administración Pública (GAP) de la Universidad de Jaén.

El motivo de dirigir nuestra petición a estudiantes de estas titulaciones obedece al hecho de que nos resultaba de máximo interés conocer, al mismo tiempo que como usuarios de los servicios analizados, cual podría ser su opinión como directivos de empresa, concluyendo finalmente que debíamos contar con la opinión de los alumnos de titulaciones de empresa por su formación en este campo. Una vez que se les facilite los cuestionarios debemos obtener como resultado final del estudio los indicadores que den respuesta a nuestra propuesta.

Esta fase de aplicación práctica se desarrolla en tres fases:

FASE 1: *“Definición de los indicadores”*

Se realizara en cuatro bloques siguiendo el desarrollo teórico anteriormente expuesto:

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

El número de indicadores propuestos a los estudiantes de los últimos cursos de los grados citados con anterioridad son 38. Siendo estos grados suficientemente representativos de la Comunidad Universitaria.

Así bien los indicadores que planteamos para determinar la utilidad del ocio nocturno y cultural en la Ciudad de Jaén, serán enfocados desde dos perspectivas, como directivo y como usuario. Por ello los estudiantes encuestados tendrán que darnos respuesta a estos dos ámbitos. Para cada uno de los tipos pretendemos que los estudiantes nos den su valoración de

la calidad de estos para poder medir los servicios propuestos y desde las dos posiciones mencionadas.

1. ECONOMÍA E INPUTS

A. OCIO CULTURAL

| ASPECTOS | INDICADORES |
|---|--|
| Coste del personal | Costes totales del personal de centros culturales / N° de personas empleadas |
| Coste para un estudiante universitario | Coste total de los servicios culturales / N° estudiantes de la Universidad de Jaén |
| Coste del servicio per cápita | Coste total de los servicios culturales / N° Habitantes |
| Coste de la promoción de las actividades culturales | Costes totales de la promoción y publicidad de los servicios culturales / N° de habitantes |

B. OCIO NOCTURNO

| ASPECTOS | INDICADORES |
|---|---|
| Coste del personal | Costes totales del personal en locales nocturnos / N° de personas empleadas |
| Coste para un estudiante universitario | Coste total de las actividades nocturnas / N° estudiantes de la Universidad de Jaén |
| Coste de las actividades nocturnas per cápita | Coste total de las actividades nocturnas / N° Habitantes |
| Costes de la promoción de actividades nocturnas | Costes totales de la promoción y publicidad e las actividades nocturnas / N° habitantes |

2. EFICACIA Y OUTPUTS

A. OCIO CULTURAL

| ASPECTOS | INDICADORES |
|----------------------------------|---|
| Eficacia operativa | Metros cuadrados destinados a museos / total metros cuadrados disponibles |
| Eficacia operativa | Número de usuarios de cines / población totales |
| Eficacia general | Ingresos reales de las actividades culturales / Ingresos presupuestados |
| Eficacia presupuestada en gastos | Gastos de los servicios culturales / Gastos presupuestados |

B. OCIO NOCTURNO

| ASPECTOS | INDICADORES |
|----------------------------------|---|
| Eficacia operativa | Metros cuadrados destinados a locales nocturnos/ metros cuadrados disponibles |
| Eficacia operativa | Número de usuarios de locales nocturnos / total de la población |
| Eficacia general | Ingresos reales de las actividades nocturnas / Ingresos presupuestados |
| Eficacia presupuestada en gastos | Gastos de las actividades nocturnas / Gastos presupuestados |

3. EFICIENCIA Y PROCESOS

A. OCIO CULTURAL

| ASPECTOS | INDICADORES |
|-----------------------------------|---|
| Eficiencia del personal | Nº de actividades culturales / Nº de personas empleadas |
| Eficiencia económica del personal | Nº de actividades culturales / coste del personal |
| Eficiencia global del servicio | Nº de usuarios de los servicios culturales / costes totales |
| Eficiencia global del servicio | Nº de servicios culturales ofertados / costes totales |

B. OCIO NOCTURNO

| ASPECTOS | INDICADORES |
|-----------------------------------|--|
| Eficiencia del personal | Nº de actividades nocturnas / Nº de personas empleadas |
| Eficiencia económica del personal | Nº de actividades nocturnas / coste del personal |
| Eficiencia global del servicio | Nº de usuarios de las actividades nocturnas / costes totales |
| Eficiencia global del servicio | Nº de las actividades nocturnas ofertadas / costes totales |

4. EXCELENCIA

A. OCIO CULTURAL

| ASPECTOS | INDICADORES |
|--|---|
| Tiempo de apertura de los servicios | Nº horas de apertura anuales /365 |
| Usuarios reales de los servicios | Nº de visitantes de cines, museos o exposiciones / Nº de habitantes Jaén |
| Volumen de quejas o reclamaciones | Nº de reclamaciones en alguno de los servicios culturales / Nº habitantes en Jaén |
| Valoración ciudadana del servicio cultural | Puntuación obtenida en las encuestas realizadas a la población |
| Recursos disponibles | Nº de empleados a disposición del usuario / Nº habitantes en Jaén |
| Tamaño relativo de la oferta de servicios culturales | Nº de locales destinados a los servicios culturales / Nº habitantes en Jaén. |
| Tiempo de respuesta las necesidades de los usuarios | Tiempo de respuesta y creación de nuevos servicios culturales. |

B. OCIO NOCTURNO

| ASPECTOS | INDICADORES |
|---|---|
| Tiempo de apertura de las actividades nocturnas | Nº horas de apertura anuales /365 |
| Usuarios reales de las actividades nocturnas | Nº de usuarios de las actividades nocturnas (bares, discotecas, pubs) / Nº de habitantes Jaén |
| Volumen de quejas o reclamaciones | Nº de reclamaciones en alguno de los servicios nocturnos / Nº habitantes en Jaén |
| Valoración ciudadana de las actividades nocturnas | Puntuación obtenida en las encuestas realizadas a la población |
| Recursos disponibles | Nº de empleados a disposición del usuario / Nº habitantes en Jaén |

| | |
|---|---|
| Tamaño relativo de la oferta de actividades nocturnas | Nº de locales destinados a las actividades nocturnas / Nº habitantes en Jaén. |
| Tiempo de respuesta las necesidades de los usuarios | Tiempo de respuesta y creación de nuevas actividades nocturnas |

FASE 2: “*Valoración*”

Una vez establecidos los indicadores, deben ser sometidos a valoración de los estudiantes seleccionados.

FASE 3: “*Medición*”

Analizar las valoraciones realizándoles mediciones. Esta nos determinara si es necesario aplicar algún tipo de mejoras en los indicadores establecidos.

7.1 CUESTIONARIO

Con este cuestionario lo que se pretende es que los alumnos de los últimos cursos de los grados de Derecho y Administración de Empresa (GADE), Finanzas y Contabilidad (FICO), Administración de Empresas (ADE), Estadística y Empresa, así como a los alumnos de Gestión y Administración Pública (GAP) de la Universidad de Jaén, valoren la cuales son los indicadores necesarios para determinar la utilidad de los servicios y actividades de ocio cultura y nocturno que tiene la ciudad de Jaén, siendo todos ellos usuarios.

La encuesta contiene 4 partes, ya citadas con anterioridad. Cada una de ellas está dividida a su vez en dos según los aspectos del ocio seleccionados para desarrollar la aplicación práctica de este trabajo. Siendo un total de 38 indicadores los que contiene.

La encuesta se ha realizado online a través de una plataforma, así bien se encuentra desarrollada en el Anexo 1 de este trabajo. Pretendemos que los estudiantes seleccionados den su valoración desde dos puntos de vista, como usuarios y como directivos, así bien tendrán que dar respuesta a un total de 76 aspectos.

La encuesta estará dividida en los indicadores definidos, lo cuales será valorados siguiendo una escala de 1 a 5 (siendo 1 lo más bajo y 5 lo más alto).

7.2 DESARROLLO DEL ESTUDIO

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

Primero debemos hacer una pequeña aproximación de lo contenido en la encuesta, lo cual nos permitirá realizar diferentes propuestas para poder valorar desde diferentes puntos la utilidad de los indicadores presentados.

La encuesta está formada por:

- 38 indicadores
- Dos perspectivas para valorar: como directivo y como usuario
- Aspectos estudiados en la encuesta : el ocio cultural y el ocio nocturno
- Las categorías en las que se dividen los indicadores son:

1. ECONOMÍA E INPUTS
2. EFICACIA Y OUTPUTS
3. EFICIENCIA Y PROCESOS
4. EXCELENCIA

- Son valorados en una escala del 1 al 5 (siendo estos el más bajo y el más alto)

Para referirnos a los indicadores de manera más simplificada hemos citado a cada categoría con un número, como se ha expresado anteriormente. Dentro de cada categoría se asocia la letra A o B dependiendo al aspecto que se está estudiando, si es ocio cultural o nocturno y por ultimo un número para el desarrollo ordenado. Todo ello puede ser analizado con mayor nivel de detalle en el Anexo 1.

7.3 RESULTADOS DEL ESTUDIO

- a) Valoración por grupos de indicadores.

Esta primera valoración consiste en analizar los resultados totales para el conjunto de indicadores de una misma categoría. Nuestra encuesta está formada por 38 indicadores, lo

cuales han tenido que ser valorados por los estudiantes desde dos puntos de vista, como directivo y como usuario.

Los indicadores los han encontrado divididos en distintas categorías, las cuales nos sirven para hacer una primera valoración de la utilidad percibida por los estudiantes sobre ellos.

Han sido 130 alumnos de los distintos grados seleccionados, los que han completado la encuesta. Todos ellos han debido de realizar la encuesta de manera completa para que esta resultara válida. Así bien, la primera aproximación que podemos analizar es el valor que le han otorgado los alumnos a los distintos indicadores desde cada una de las perspectivas, como directivo y como usuario, siendo la media para estos:

| | DIRECTIVO | USUARIO |
|--------------|------------------|----------------|
| MEDIA | 3,6 | 3,4 |
| % | 72% | 68% |

FUENTE: Elaboración propia

Con los datos obtenidos podemos observar que los indicadores propuestos son de gran utilidad para el directivo con una valoración media de 3,6 (siendo esto un 72% de la puntuación máxima 5) y para el usuario con un 3,4 (siendo un 68% de la puntuación máxima 5).

Esta valoración descrita se obtiene de la puntuación individual que los estudiantes han realizado a cada indicador. A continuación exponemos las medias obtenidas de cada indicador individualmente, así podremos analizar cuáles son más valorados y en que perspectiva se piensa que son más útiles:

| INDICADOR DIRECTIVO | | USUARIO | | INDICADOR DIRECTIVO | | USUARIO | |
|---------------------|-----|---------|------------|---------------------|-----|---------|--|
| OCIO CULTURAL | | | | OCIO NOCTURNO | | | |
| 1A1 | 3,5 | 3,5 | 1B1 | 3,5 | 3,3 | | |
| 1A2 | 2,7 | 3,3 | 1B2 | 3,1 | 3,3 | | |
| 1A3 | 3,3 | 3,3 | 1B3 | 3,6 | 3,5 | | |
| 1A4 | 2,9 | 3,1 | 1B4 | 3,3 | 3,3 | | |
| 2A1 | 4,0 | 3,8 | 2B1 | 3,7 | 3,6 | | |
| 2A2 | 3,8 | 3,3 | 2B2 | 4,0 | 3,5 | | |
| 2A3 | 3,8 | 2,8 | 2B3 | 4,1 | 3,6 | | |
| 2A4 | 3,8 | 2,9 | 2B4 | 3,8 | 3,0 | | |
| 3A1 | 3,6 | 3,4 | 3B1 | 3,7 | 3,2 | | |
| 3A2 | 3,4 | 3,4 | 3B2 | 3,6 | 3,2 | | |
| 3A3 | 3,7 | 3,3 | 3B3 | 3,6 | 3,4 | | |
| 3A4 | 3,4 | 3,4 | 3B4 | 3,5 | 3,5 | | |
| 4A1 | 3,8 | 3,6 | 4B1 | 3,3 | 3,6 | | |
| 4A2 | 3,6 | 3,3 | 4B2 | 3,5 | 3,6 | | |
| 4A3 | 3,4 | 3,4 | 4B3 | 3,4 | 3,2 | | |
| 4A4 | 3,9 | 3,5 | 4B4 | 3,4 | 3,6 | | |
| 4A5 | 3,7 | 3,6 | 4B5 | 3,7 | 3,6 | | |
| 4A6 | 4,0 | 3,9 | 4B6 | 3,6 | 3,6 | | |
| 4A7 | 3,7 | 4,0 | 4B7 | 3,8 | 3,3 | | |

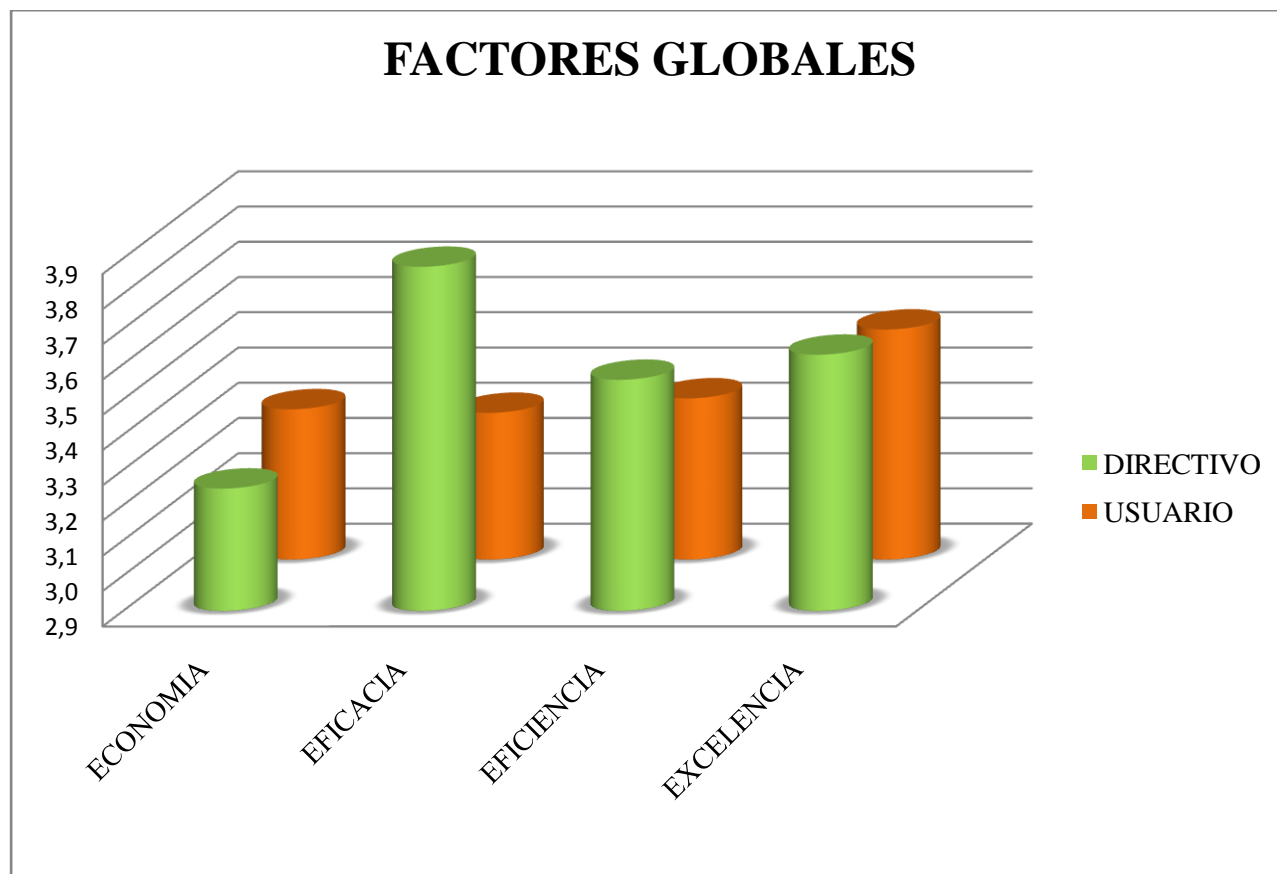
FUENTE: Elaboración propia

El análisis de esta primera tabla nos muestra que el 60,53% indicadores (23 de 38) los estudiantes consideran que son más útiles para los directivos, esta conclusión deriva de que las medias de estos son mayores que las medias del mismo indicador desde la perspectiva de usuario. Así bien de este lado, los estudiantes consideran que un 15,78% tienen mayor utilidad para el usuario y un 23,68% piensa que son igual de útiles para las dos perspectivas, siendo este porcentaje referente a aquellos que son iguales en valoración desde las dos perspectivas.

b) Valoración global de los indicadores.

De otro modo pasamos a analizar de manera global los dos factores estudiados, haciendo referencia en el siguiente gráfico a la utilidad que los estudiantes han considerado de estos indicadores desde las dos perspectivas frente a las categorías presentadas.

GRAFICO 1: MEDIDAS PARA CADA CATEGORIA



Contamos con el dato estudiado anteriormente de las medias de utilidad de cada perspectiva siendo ésta mayor desde el punto de vista directivo. Así bien en este gráfico se confirma que los estudiantes han considerado que los indicadores presentados tienen mayor utilidad para el directivo.

Se puede afirmar que el grupo más valorado por los directivos es el de EFICACIA Y OUTPUT. Por el contrario el grupo de indicadores que los estudiantes han considerado que tiene la misma utilidad para el usuario y el directivo es el de EXCELENCIA, que hace referencia a la calidad del servicio prestado por los factores presentados.

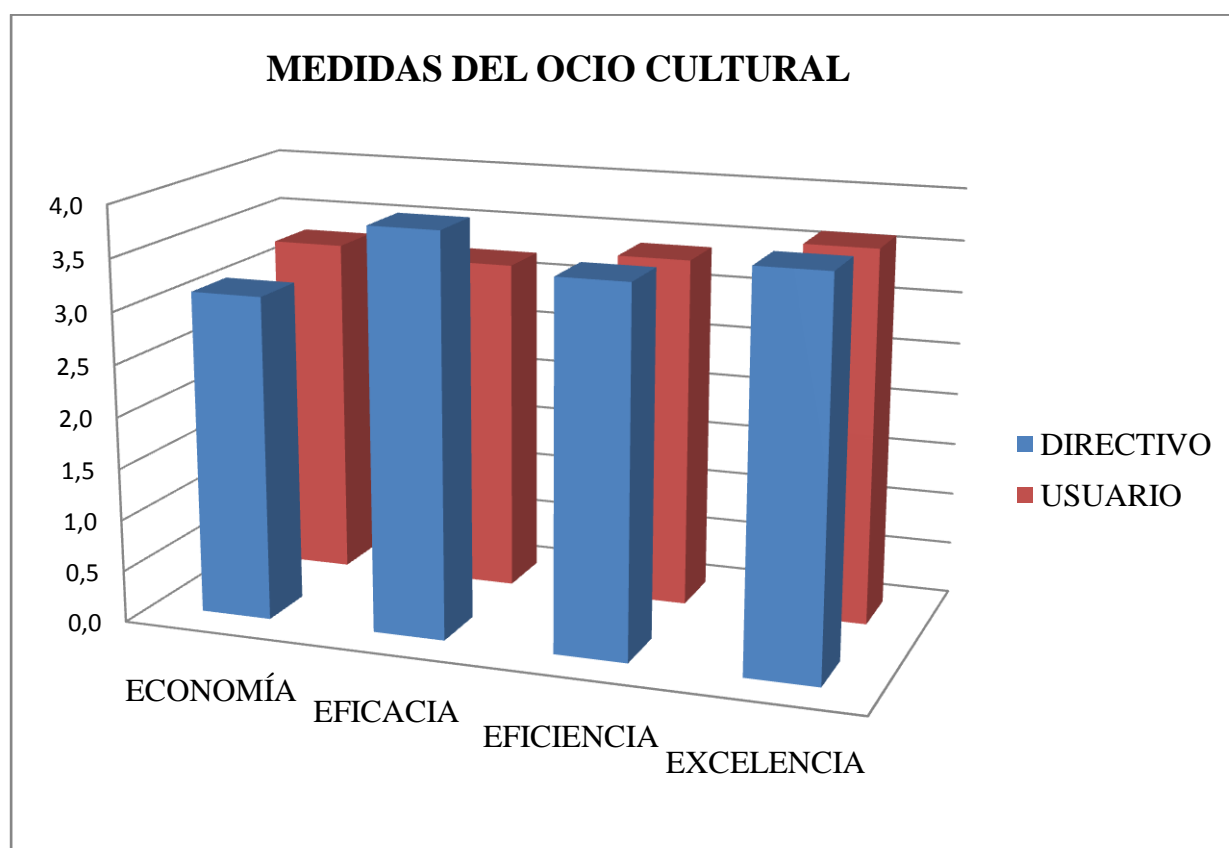
De manera individual debemos decir que los indicadores para el directivo tienen una mayor diferencia de utilidad de un grupo a otro, sin embargo para el usuario tienen una utilidad más

igualada, de manera que se puede afirmar que para el primero sí que existen diferencias evidentes de utilidad de una categoría a otra, para el segundo la utilidad de una categoría a otra es prácticamente indiferente salvo para el grupo de EXCELENCIA que despunta algo su valoración.

c) Valoración por factor medido.

A continuación vamos a exponer el análisis de los indicadores según los dos factores que son caso de estudio en nuestro trabajo, el ocio cultural y el ocio nocturno. Enfrentado con las distintas categorías desde las que han sido analizados. Así bien encontramos:

GRAFICO 2: MEDIDAS POR FACTOR ESTUDIADO



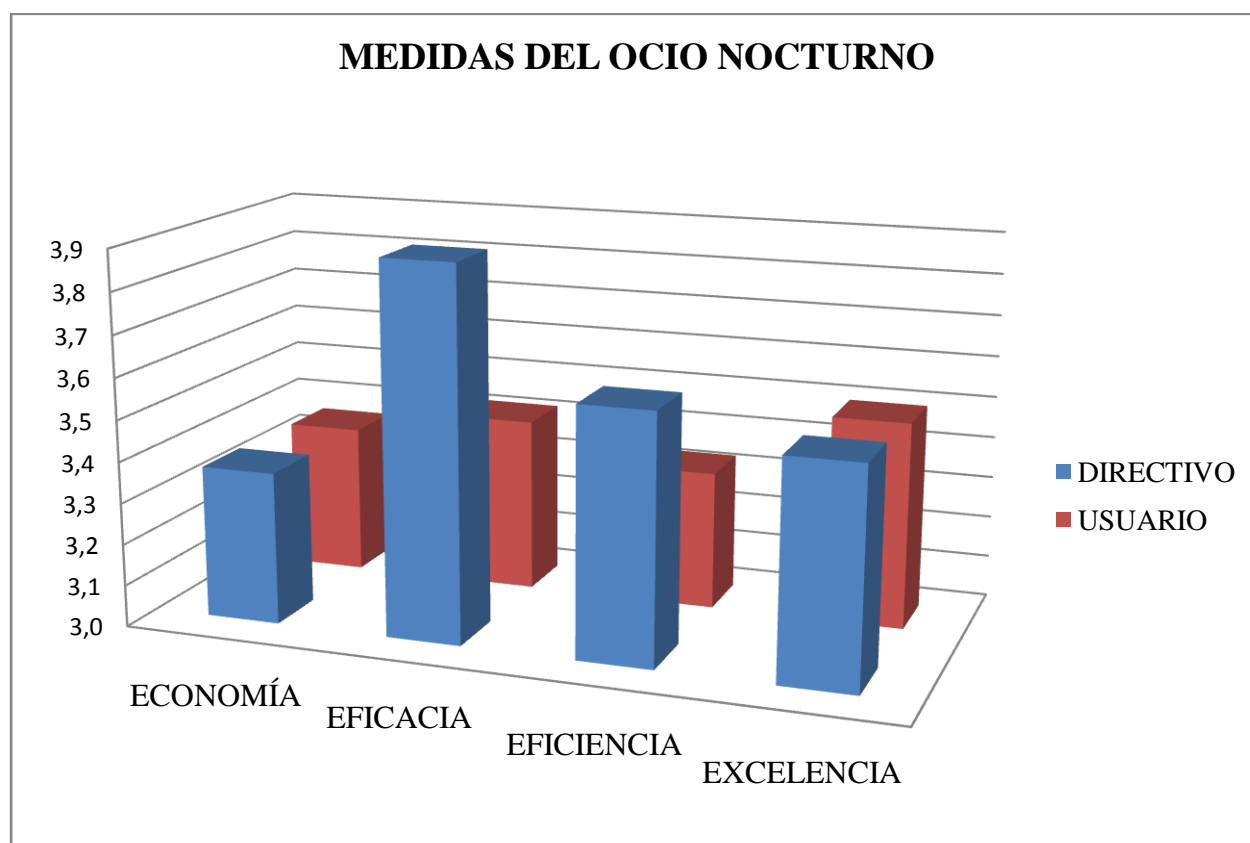
En el caso del ocio cultural podemos decir que se observa que los estudiantes seleccionados han considerado desde la perspectiva de directivo, más útil con un 3,9 sobre 5 de valoración el grupo EFICACIA Y OUTPUTS, seguidos del grupo de EXCELENCIA con un 3,7 y por detrás de este los grupos EFICINECIA Y PROCESOS y ECONOMÍA E INPUTS con una valoración de 3,5 y 3,1 respectivamente. Por el contrario desde una perspectiva de usuario han considerado que tiene una mayor utilidad el grupo de

EXCELENCIA con un 3,7. Seguido de manera casi igualitaria por los otros tres grupos, siendo estos encabezados por el de EFICIENCIA Y PROCESOS.

La siguiente valoración que podemos observar es en qué grupo de indicadores tenemos más diferencia entre la dos perspectivas que hemos analizado, en este caso encontramos que es el grupo de indicadores de EFICACIA Y OUTPUTS, siendo este una diferencia considerable. De manera que han concluido los estudiantes en que tiene más utilidad como directivo que como usuario los indicadores presentados.

De la misma manera analizaremos el otro factor que ha sido caso de estudio en nuestro trabajo, el ocio nocturno:

GRAFICO 3: MEDIDAD POR FACTOR ESTUDIADO



Por otra parte el ocio nocturno se puede concluir que los estudiantes han valorado de manera similar desde un punto de vista de directivo, ya que el grupo de EFICACIA Y OUTPUTS con un 3,9 vuelve a ser considerado el más útil, seguido de los grupos EFICIENCIA Y PROCESOS que se diferencian en tres decimas. Así bien desde la perspectiva de usuario han

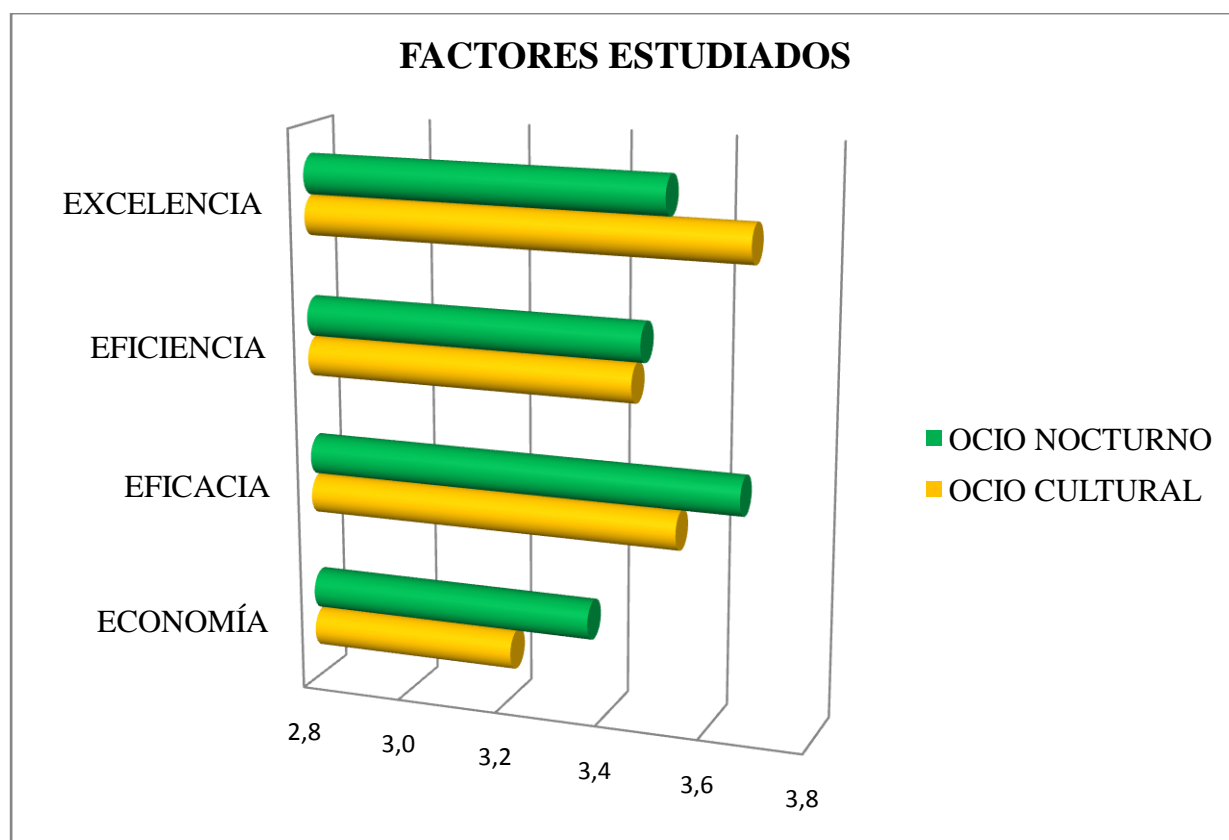
considerado el más útil el grupo de EXCELENCIA con 3,5 sea el más valorado, seguido de la EFICACIA Y OUTPUTS con una decima menos.

Por el contrario desde una perspectiva conjunta el grupo EXCELENCIA y el de ECONOMÍA E INPUTS con un media de 3,5 y 3,4 respectivamente, han considerado que tiene prácticamente la misma utilidad para directivo y usuario. Así bien, la mayor diferencia existente entre las dos perspectivas es en el grupo de EFICACIA Y OUTPUTS, teniendo como directivo un 3,9 y como usuario 3,3, al igual que en el grupo de EFICIENCIA Y PROCESOS siendo la diferencia menor.

d) Comparación de la utilidad de cada factor medido

A continuación vamos a valorar la utilidad del ocio cultural frente al ocio nocturno, en cada categoría analizada.

GRAFICO 4: MEDIDAS DE COMPARACION DE LOS FACTORES DE ESTUDIO



En este gráfico exponemos para cual de los dos factores que han sido caso de estudio, los indicadores presentados son más útiles. De manera que podemos observar en que campo tendrían más utilidad su aplicación, en el ocio cultural o en el nocturno.

Los estudiantes seleccionados han evaluado y con ello considerado que por norma general son más favorables para estudiar el OCIO NOCTURNO en cada una de sus categorías, ya que EFICIENCIA Y PROCESOS, EFICACIA Y OUTPUTS y ECONOMÍA E INPUTS han tenido una media más alta de aplicación en el OCIO NOCTURNO, menos para el grupo de EXCELENCIA que han considerado que son más útiles para el OCIO CULTURAL obteniendo una valoración más alta para este factor de estudio.

Dentro de este análisis en los que menos diferencia de utilidad encontramos es en el grupo de EFICIENCIA Y PROCESOS. De manera individual los que más diferencia de utilidad tienen para el estudiante es en el grupo de ECONOMÍA, que han considerado que los indicadores son más útiles para el OCIO NOCTURNO.

e) Indicadores más útiles para la gestión.

Desde el punto de vista de la puntuación obtenida por cada indicador, vamos a analizar cuáles de ellos son más útiles para la gestión. Así bien se escogerán aquellos que tengan una mayor valoración dentro del rango de 1 a 5, siendo estos el más bajo y el más alto. Dentro de este análisis se procederá a realizarlo desde tres puntos de vista, el primero globalmente para cada uno de los factores de estudio y el segundo y tercero de manera individual para cada uno desde las dos perspectivas estudiadas.

| PRIMERO: GLOBAL | | |
|---------------------------------------|--------------------|--------------------|
| LOS MÁS ÚTILES PARA LA GESTIÓN | O. CULTURAL | O. NOCTURNO |
| ECONOMÍA | 1A1 | 1B3 |
| EFICACIA | 2A1 | 2B2 |
| EFICIENCIA | 3A1 | 3B3 |
| EXCELENCIA | 4A6 | 4B2 |

FUENTE: Elaboración propia

De manera que para cada factor estudiado hemos indicado cuales son los más útiles para los estudiantes dentro de cada categoría presentada. De esta forma que para el OCIO CULTURAL han considerado más útiles para la gestión aquellos que hacen referencia a la economía de los costes del personal (1A1), eficacia operativa (2A1), eficiencia del personal (3A1) y el referente al tamaño de la oferta de servicios culturales (4A6). Así bien, los referidos al OCIO NOCTURNO son economía de los costes de las actividades per cápita (1B3), eficacia operativa (2B2), eficacia global del servicio (3B3) y por último referente a la excelencia, usuarios reales de las actividades nocturnas (4B2).

A continuación exponemos aquellos indicadores que los estudiantes han considerado que son más útiles para la gestión, pero de manera individual. Siendo estos aquellos que han tenido una mayor valoración por parte de los encuestados, desde las dos perspectivas indicadas, como directivo y usuario.

| SEGUNDO: OCIO CULTURAL | | |
|---------------------------------------|------------------|----------------|
| LOS MÁS ÚTILES PARA LA GESTIÓN | DIRECTIVO | USUARIO |
| ECONOMÍA | 1A1 | 1A2 |
| EFICACIA | 2A1 | 2A1 |
| EFICIENCIA | 3A3 | 3A1 |
| EXCELENCIA | 4A6 | 4A7 |
| TERCERO: OCIO NOCTURNO | | |
| LOS MAS ÚTILES PARA LA GESTIÓN | DIRECTIVO | USUARIO |
| ECONOMÍA | 1B3 | 1B3 |
| EFICACIA | 2B2 | 2B1 |
| EFICIENCIA | 3B1 | 3B4 |
| EXCELENCIA | 4B7 | 4B5 |

FUENTE: Elaboración propia

Respecto al OCIO CULTURAL, los indicadores más útiles desde una perspectiva de directivo son la economía del coste del personal (1A1), eficacia operativa (2A1), eficiencia global del servicio (3A3) y para la excelencia, el tamaño relativo de la oferta de actividades nocturnas(4A6). Los referidos al OCIO NOCTURNO desde la misma perspectiva son economía de los costes de las actividades nocturnas per cápita (1B3), eficacia operativa (2B2),

eficiencia del personal (3B1) y para la excelencia, el tiempo de respuesta de las necesidades de los usuarios (4B7).

Por consiguiente los referidos a la perspectiva de usuario los más útiles para la gestión según las valoraciones realizadas por los estudiantes son para el OCIO CULTURAL los siguientes, economía del coste para un estudiante universitario (1A2), eficacia operativa (2A1), eficiencia del personal (3A1) y el tiempo de respuesta a las necesidades de los usuarios (4A7). De la misma manera para el OCIO NOCTURNO solo coincide el referido a la EFICACIA Y OUTPUTS (2B1), siendo los otros los correspondientes al coste de las actividades nocturnas per cápita (1B3), eficiencia global del servicio (3B4) y los recursos disponibles (4B5)

8. SELECCIÓN DE INDICADORES

Finalizado el análisis de la información obtenida de las valoraciones realizadas por los estudiantes de los grados de Derecho y Administración de Empresa (GADE), Finanzas y Contabilidad (FICO), Administración de Empresas (ADE), Estadística y Empresa y de Gestión y Administración Pública (GAP) de la Universidad de Jaén, debemos plantearnos que sistema de indicadores es el más adecuado para valorar los dos factores presentados, siendo estos el ocio cultural y el nocturno.

Para ello debemos establecer ciertos criterios o fases para escoger cuales indicadores son los mejor valorados y por ellos formaran parte del sistema que pretendemos crear. Así bien para poder determinarlos hemos seguido lo establecido por los autores Moreno Albarracín³⁷ y Navarro Galera y Ortiz Rodríguez³⁸.

A) VALORES PARA LA ACEPTACIÓN DE UN INDICADOR

Comenzamos a delimitar el nivel que debe de tener un indicador para poder ser incluido dentro de la batería que formaran el sistema que pretendemos crear. Este nos ayudara a determinar qué valoración es aceptada y cuales serán descartados.

³⁷ MORENO ALBARRACIN, A.L. *Tesis doctoral, Jaén. (2013)*

³⁸ NAVARRO GALERA A. Y ORTIZ RODRIGUEZ D. "Propuesta metodológica para la aplicación del Benchmarking a través de indicadores: Una investigación empírica en Administraciones locales" *Revista de Contabilidad. (2003)*

Así bien, partimos de lo expuesto por los autores previamente nombrados, según sus estudios el umbral de aceptación se tiene que encontrar entre el 75% y el 70%. Por ello nosotros vamos a establecer el nuestro en el 70%, siendo este representativo con un 3,5 de valoración sobre 5.

B) METODO DE SELECCIÓN DE LOS INDICADORES PARA LA BATERIA

Siguiendo lo expuesto en el punto A, analizaremos los indicadores presentados que alcanza el umbral de aceptación. Si es cierto que debemos hacer varias clasificaciones desde los diferentes puntos que hemos ido analizando. Por ello contamos con las dos perspectivas expuestas y de manera conjunta. Conformaran la siguiente tabla aquellos que superen o igualen el umbral de 3,5, es decir, el 70% de aceptación.

Seleccionaremos los indicadores de tres modos, el primero será considerando los factores que han sido objeto de estudio como un único factor con dos perspectivas, como directivo y usuario. El segundo y el tercero será considerando a cada factor, ocio cultural y nocturno, de manera individual.

Así bien el primero de ellos se refleja en la siguiente tabla:

| INDICADORES QUE SUPERAN EL NIVEL DE ACEPTACIÓN CONJUNTA | | | | | |
|---|-----------|----------|-----------|----------|-----------|
| DIRECTIVO | | USUARIO | | CONJUNTO | |
| INDICADO | VALORACIÓ | INDICADO | VALORACIÓ | INDICADO | VALORACIÓ |
| R | N | R | N | R | N |
| 11 | 3,5 | 11 | 3,4 | 11 | 3,5 |
| 13 | 3,4 | 12 | 3,3 | 12 | 3,1 |
| 21 | 3,8 | 13 | 3,4 | 13 | 3,4 |
| 22 | 3,9 | 21 | 3,7 | 21 | 3,8 |
| 23 | 4,0 | 34 | 3,5 | 22 | 3,7 |
| 24 | 3,8 | 41 | 3,6 | 23 | 3,6 |
| 31 | 3,6 | 42 | 3,5 | 31 | 3,5 |
| 32 | 3,5 | 44 | 3,5 | 33 | 3,5 |
| 33 | 3,7 | 45 | 3,6 | 34 | 3,5 |
| 41 | 3,5 | 46 | 3,7 | 41 | 3,6 |
| 42 | 3,6 | 47 | 3,7 | 42 | 3,5 |
| 44 | 3,7 | | | 44 | 3,6 |

| | | | | | |
|----|-----|--|--|----|-----|
| 45 | 3,7 | | | 45 | 3,6 |
| 46 | 3,8 | | | 46 | 3,8 |
| 47 | 3,8 | | | 47 | 3,7 |

FUENTE: Elaboración propia

Podemos observar que de manera conjunta, considerando la utilidad de estos indicadores para los dos factores presentados, que el 78,94% de los indicadores alcanzan el umbral de aceptación desde la perspectiva de directivo, desde la de usuario el 57,90% lo alcanzan. Así mismo analizando de manera conjunta desde los dos puntos de vista que valoramos el 78,94% lo superan, no siendo algunos los mismos que lo superan en desde el directivo. Se puede afirmar que 9 son los que superan el umbral de aceptación en las tres perspectivas.

A continuación analizamos de manera individual cada factor que ha sido objetivo de estudio en nuestro trabajo.

- INDICADORES PARA EL OCIO CULTURAL

| INDICADORES QUE SUPERAN EL NIVEL DE ACEPTACIÓN DEL OCIO CULTURAL | | | | | |
|--|------------|--------------------|------------|----------------|------------|
| NIVEL COMO DIRECTIVO | | NIVEL COMO USUARIO | | NIVEL CONJUNTO | |
| INDICADOR | VALORACIÓN | INDICADOR | VALORACIÓN | INDICADOR | VALORACIÓN |
| R | N | R | N | R | N |
| 1A1 | 3,5 | 1A1 | 3,5 | 1A1 | 3,5 |
| 2A1 | 4,0 | 2A1 | 3,8 | 2A1 | 3,9 |
| 2A2 | 3,8 | 4A1 | 3,6 | 2A2 | 3,6 |
| 2A3 | 3,8 | 4A4 | 3,5 | 3A1 | 3,5 |
| 2A4 | 3,8 | 4A6 | 3,9 | 3A3 | 3,5 |
| 3A1 | 3,6 | 4A7 | 4,0 | 4A1 | 3,7 |
| 3A3 | 3,7 | | | 4A2 | 3,5 |
| 4A1 | 3,8 | | | 4A4 | 3,7 |
| 4A2 | 3,6 | | | 4A5 | 3,6 |
| 4A4 | 3,9 | | | 4A6 | 3,9 |
| 4A5 | 3,7 | | | 4A7 | 3,9 |

| | | | | | |
|-----|-----|--|--|--|--|
| 4A6 | 4,0 | | | | |
| 4A7 | 3,7 | | | | |

FUENTE: Elaboración propia

Para el OCIO CULTURAL el 57,90% de los indicadores superan el umbral de aceptación de manera conjunta de las dos perspectivas. Así bien de manera individual para un punto de vista de directivo el 68,43% lo alcanza y para el usuario un 31,58%. De la misma manera que hemos analizado anteriormente, son 6 los indicadores que superan el nivel de aceptación para todas las perspectivas.

- INDICADORES PARA EL OCIO NOCTURNO

| INDICADORES QUE SUPERAN EL NIVEL DE ACEPTACIÓN DEL OCIO NOCTURNO | | | | | |
|--|--------------|--------------------|--------------|----------------|--------------|
| NIVEL COMO DIRECTIVO | | NIVEL COMO USUARIO | | NIVEL CONJUNTO | |
| INDICADO R | VALORACIÓN N | INDICADO R | VALORACIÓN N | INDICADO R | VALORACIÓN N |
| 1B1 | 3,5 | 1B3 | 3,5 | 1B3 | 3,5 |
| 1B3 | 3,6 | 2B1 | 3,6 | 2B1 | 3,6 |
| 2B1 | 3,7 | 2B2 | 3,5 | 2B2 | 3,8 |
| 2B2 | 4,0 | 2B3 | 3,6 | 2B3 | 3,8 |
| 2B3 | 4,1 | 3B4 | 3,5 | 3B1 | 3,5 |
| 2B4 | 3,8 | 4B1 | 3,6 | 3B3 | 3,5 |
| 3B1 | 3,7 | 4B2 | 3,6 | 3B4 | 3,5 |
| 3B2 | 3,6 | 4B4 | 3,6 | 4B2 | 3,6 |
| 3B3 | 3,6 | 4B5 | 3,6 | 4B4 | 3,5 |
| 3B4 | 3,5 | 4B6 | 3,6 | 4B5 | 3,6 |
| 4B2 | 3,5 | | | 4B6 | 3,6 |
| 4B5 | 3,7 | | | 4B7 | 3,6 |
| 4B6 | 3,6 | | | | |
| 4B7 | 3,8 | | | | |

FUENTE: Elaboración propia

Del mismo modo analizamos el OCIO NOCTURNO, se puede afirmar que el 73,69% de los indicadores presentados tienen el nivel de aceptación para la perspectiva del directivo. Para el usuario en cambio es el 52,64% los que lo superan. De manera conjunta de los dos puntos de vista es el 63,16% del total presentado los que superan el umbral. Así bien, son 8 los que alcanzan el nivel en las tres perspectivas.

Como resultado del análisis de estas tres valoraciones de los indicadores, hemos realizado una lista que está formada por los indicadores que son útiles para la valoración de la utilidad de los factores que son objeto de estudio de nuestro trabajo. Así bien, exponemos a continuación la lista con todos aquellos indicadores que han resultado que alcanzan el nivel de aceptación para formar parte de la batería que pretendemos crear.

| INDICADORES FAVORABLES PARA LA VALORACIÓN | | | | |
|--|--|----------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| ASPECTOS A MEDIR | INDICADORES | UTILIDAD CONJUNTA | UTILIDAD O. CULTURAL | UTILIDAD O. NOCTURNO |
| Coste del personal | Costes totales del personal de centros culturales / N° de personas empleadas | Directivo Usuario Conjunto | Directivo, Usuario, Conjunto | Directivo |
| Coste para un estudiante universitario | Coste total de los servicios culturales / N° estudiantes de la Universidad de Jaén | Usuario Conjunto | | |
| Coste del servicio per cápita | Coste total de los servicios culturales / N° Habitantes | Directivo Usuario Conjunto | | Directivo, Usuario, Conjunto |
| Eficacia operativa | Metros cuadrados destinados a museos / total metros cuadrados disponibles | Directivo Usuario Conjunto | Directivo, Usuario, Conjunto | Directivo, Usuario, Conjunto |

| | | | | |
|--|--|----------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| Eficacia operativa | Número de usuarios de cines / población totales | Directivo Conjunto | Directivo, Conjunto | Directivo, Usuario, Conjunto |
| Eficacia general | Ingresos reales de las actividades culturales / Ingresos presupuestados | Directivo Conjunto | | Directivo, Usuario, Conjunto |
| Eficacia presupuestada en gastos | Gastos de los servicios culturales / Gastos presupuestados | Directivo | | Directivo |
| Eficiencia del personal | Nº de actividades culturales / Nº de personas empleadas | Directivo Conjunto | Directivo, Conjunto | Directivo, Conjunto |
| Eficiencia económica del personal | Nº de actividades culturales / coste del personal | Directivo | | Directivo |
| Eficiencia global del servicio | Nº de usuarios de los servicios culturales / costes totales | Directivo Conjunto | Directivo, Conjunto | Directivo, Conjunto |
| Eficiencia global del servicio | Nº de servicios culturales ofertados / costes totales | Usuario Conjunto | | Directivo, Usuario, Conjunto |
| Tiempo de apertura de los servicios | Nº horas de apertura anuales /365 | Directivo Usuario Conjunto | Directivo, Usuario, Conjunto | Usuario |
| Usuarios reales de los servicios | Nº de visitantes de cines, museos o exposiciones / Nº de habitantes Jaén | Directivo Usuario Conjunto | Directivo, Conjunto | Directivo, Usuario, Conjunto |

| | | | | |
|---|--|----------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| Valoración ciudadana del servicio cultural | Puntuación obtenida en las encuestas realizadas a la población | Directivo Usuario Conjunto | Directivo, Usuario, Conjunto | Usuario, Conjunto |
| Recursos disponibles | Nº de empleados a disposición del usuario / Nº habitantes en Jaén | Directivo Usuario Conjunto | Directivo, Conjunto | Directivo, Usuario, Conjunto |
| Tamaño relativo de la oferta de servicios culturales | Nº de locales destinados a los servicios culturales / Nº habitantes en Jaén. | Directivo Usuario Conjunto | Directivo, Usuario, Conjunto | Directivo, Usuario, Conjunto |
| Tiempo de respuesta las necesidades de los usuarios | Tiempo de respuesta y creación de nuevos servicios culturales. | Directivo Usuario Conjunto | Directivo, Usuario, Conjunto | Directivo, Conjunto |

FUENTE: Elaboración propia

En esta tabla podemos observar aquellos indicadores que resultan de los análisis anteriores, de manera que podemos saber cuáles son los que alcanzan el nivel de aceptación en tres situaciones, la primera es considerando como un único factor de estudio y las dos siguientes como factores independientes. Es decir, el ocio cultural y el ocio nocturno.

Observando la tabla podemos concluir desde que perspectiva y para que factor el indicador puede resultar útil. De los 19 indicadores propuestos para valorar solo dos han sido eliminados ya que no alcanzaban el umbral de aceptación para ninguno de los análisis de valoración que hemos desarrollado.

9. CONCLUSIONES

A) INDICADORES DE GESTIÓN

Después de analizar teóricamente estos instrumentos podemos concluir que son elementos esenciales en el análisis de los factores de éxito de una empresa, ya sea pública o privada. Estos contribuyen a formar una organización con un mejor funcionamiento basado en la eficiencia. Así bien, podemos enumerar numerosas ventajas de la aplicación de indicadores de gestión:

- Como bien hemos definido con anterioridad, son instrumentos que nacen en el seno de las empresas, dentro de la organización y planificación de estas. Les permiten por tanto desarrollar un sistema de información que contribuya al objetivo de mejorar la gestión y dar respuesta eficaz a la demanda de información
- Les proporcionan a las empresas mayor información sobre la calidad de la gestión de manera que le permite realizar una asignación de recursos de manera más eficiente con autonomía, responsabilidad y mayor coordinación dentro de ellas.
- Son muchos los autores que hemos podido analizar, de todos ellos podríamos decir que tienen un nexo de unión, definen los indicadores como instrumentos fundamentales en la gestión empresarial con diferentes funciones pero todas ellas encaminadas a la medición de variables relevantes que muestren una realidad compleja en un periodo temporal determinado.
- Son elementos que se han desarrollado en los últimos años de manera rápida, pero si es cierto, que tiene una mayor expansión en las empresas del sector público que en empresas privadas.
- La incorporación de estos a las empresas son fuente de una mayor transparencia en la gestión empresarial, por la información que proporcionan los indicadores de manera pública.
- Por último contribuyen al desarrollo de inputs y outputs, permitiendo valorar los resultados que obtienen las empresas desde cualquiera de las categorías que puedan existir. Todas ellas definidas por numerosos autores. Así bien las aplicadas en nuestro trabajo, economía, eficacia y eficiencia.

B) ESTUDIO EMPÍRICO

Del análisis de nuestro caso empírico podemos concluir:

- Son dos los factores de éxito seleccionados dentro de un bloque tan diverso como es el mundo del ocio. Estos dos han sido el ocio cultural y ocio nocturno.
- Los indicadores propuestos a los estudiantes inicialmente han sido 19 para cada factor de éxito y desde dos perspectivas cada uno, por consiguiente un total de 76 valoraciones individuales.
- De los indicadores presentados el 89,47% de ellos alcanzan el nivel de significación en alguno de las categorías estudiadas y desde las distintas perspectivas. Solamente dos indicadores no han sido considerados útiles desde ninguna de ellas y por lo tanto han sido eliminados en la batería final.
- Respecto al ocio cultural los indicadores han obtenido un nivel de aceptación medio de 3,5 sobre 5. Siendo los más valorados los pertenecientes al grupo de EXCELENCIA con un 3,7 de media. Para la batería de este grupo se han seleccionado el 64,70% (11 de 17) de los indicadores.
- Del mismo modo el ocio nocturno tienen sus indicadores un 3,5 de media, siendo los más valorados los pertenecientes al grupo de EFICACIA Y OUTPUTS con un 3,7 de media. La batería final de este factor está formada por el 94,11% de los indicadores seleccionados (16 de 17).
- De manera que podemos decir que para los estudiantes seleccionados de los diferentes grados los indicadores son más útiles para valorar el ocio nocturno.
- Referente a las perspectivas estudiadas las conclusiones son las siguientes. Desde el punto de vista de directivo han obtenido una valoración del 72% siendo el 100% un 5 de valoración máxima y como usuario un 68% de la misma.
- Así mismo si lo analizamos como factores de éxito tenemos que decir que para el ocio cultural y como directivo tienen una media de 3,6, superando así el nivel de aceptación. Al contrario que desde la perspectiva de usuario que se quedan al límite con un 3,4 de valoración.
- Para el ocio nocturno y como directivo los indicadores tienen una valoración media de 3,6 al igual que el anterior. Sin embargo como usuario si alcanzan el nivel con un 3,5 de media.
- Por último, como conclusión final podemos afirmar que de los 19 indicadores presentados 17 han sido seleccionados para formar parte de la batería final. De manera que se consideran útiles para valorar el ocio cultural y ocio nocturno. Estos podrán ser

aplicados de manera conjunta para los factores de éxito, además de aplicarlos desde dos puntos de vista, como usuario y directivo.

ANEXO I: ENCUESTA SOBRE INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión son instrumentos de medición de variables relevantes que permiten reflejar la realidad compleja, en un momento o intervalo temporal determinado. Informando así sobre temas de la organización, referidos a producción, planificación y efectos de distintas actividades que realiza la organización.

Pretendemos que los estudiantes seleccionados nos proporcionen su valoración según consideren que son adecuados los indicadores presentados, para medir los dos aspectos que se le presenta, el ocio cultural y nocturno. La valoración se desarrolla desde dos puntos de vista, como usuarios y como directivos.

Se pide una valoración de los indicadores, no una opinión personal de los temas propuestos.

La encuesta se encuentra en el siguiente enlace:

<http://www.e-encuesta.com/answer?testId=KePzuEwGc/I=>

| ASPECTOS | INDICADORES | Utilidad como directivo | | | | | Utilidad como usuario de los servicios y actividades de Ocio | | | | |
|---|--|-------------------------|---|---|---|-----------------|--|---|---|---|-----------------|
| | | 1 (más bajo) | 2 | 3 | 4 | 5 (más alto) | 1 (más bajo) | 2 | 3 | 4 | 5 (más alto) |
| 1. ECONOMÍA E INPUTS | | | | | | | | | | | |
| A. OCIO CULTURAL | | | | | | | | | | | |
| 1.A1 Coste del personal | Costes totales del personal de centros culturales / N° de personas empleadas | | | | | | | | | | |
| 1.A2 Coste para un estudiante universitario | Coste total de los servicios culturales / N° estudiantes de la Universidad de Jaén | | | | | | | | | | |
| 1.A3 Coste del | Coste total de los | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| servicio per cápita | servicios culturales / N° Habitantes | | | | | | | | | | |
| 1.A4 Coste de la promoción de las actividades culturales | Costes totales de la promoción y publicidad de los servicios culturales / N° de habitantes | | | | | | | | | | |
| B. OCIO NOCTURNO | | | | | | | | | | | |
| 1.B1 Coste del personal | Costes totales del personal en locales nocturnos / N° de personas empleadas | | | | | | | | | | |
| 1.B2 Coste para un estudiante universitario | Coste total de las actividades nocturnas / N° estudiantes de la Universidad de Jaén | | | | | | | | | | |
| 1.B3 Coste de las actividades nocturnas per cápita | Coste total de las actividades nocturnas / N° Habitantes | | | | | | | | | | |
| 1.B4 Costes de la promoción de actividades nocturnas | Costes totales de la promoción y publicidad e las actividades nocturnas / N° habitantes | | | | | | | | | | |
| 2. EFICACIA Y OUTPUTS | | | | | | | | | | | |
| A. OCIO CULTURAL | | | | | | | | | | | |
| 2.A1 Eficacia operativa | Metros cuadrados destinados a museos / total metros | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | cuadrados disponibles | | | | | | | | | | |
| 2.A2 Eficacia operativa | Número de usuarios de cines / población totales | | | | | | | | | | |
| 2.A3 Eficacia general | Ingresos reales de las actividades culturales / Ingresos presupuestados | | | | | | | | | | |
| 2.A4 Eficacia presupuestada en gastos | Gastos de los servicios culturales / Gastos presupuestados | | | | | | | | | | |
| B. OCIO NOCTURNO | | | | | | | | | | | |
| 2.B1 Eficacia operativa | Metros cuadrados destinados a locales nocturnos/ metros cuadrados disponibles | | | | | | | | | | |
| 2.B2 Eficacia operativa | Número de usuarios de locales nocturnos / total de la población | | | | | | | | | | |
| 2.B3 Eficacia general | Ingresos reales de las actividades nocturnas / Ingresos presupuestados | | | | | | | | | | |
| 2.B4 Eficacia presupuestada en gastos | Gastos de las actividades nocturnas / Gastos presupuestados | | | | | | | | | | |
| 3. EFICIENCIA Y PROCESOS | | | | | | | | | | | |

| A. OCIO CULTURAL | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 3.A1 | Nº de actividades culturales / Nº de personas empleadas | | | | | | | | | | |
| Eficiencia del personal | | | | | | | | | | | |
| 3.A2 | Nº de actividades culturales / coste del personal | | | | | | | | | | |
| Eficiencia económica del personal | | | | | | | | | | | |
| 3.A3 | Nº de usuarios de los servicios culturales / costes totales | | | | | | | | | | |
| Eficiencia global del servicio | | | | | | | | | | | |
| 3.A4 | Nº de servicios culturales ofertados / costes totales | | | | | | | | | | |
| Eficiencia global del servicio | | | | | | | | | | | |
| B. OCIO NOCTURNO | | | | | | | | | | | |
| 3.B1 | Nº de actividades nocturnas / Nº de personas empleadas | | | | | | | | | | |
| Eficiencia del personal | | | | | | | | | | | |
| 3.B2 | Nº de actividades nocturnas / coste del personal | | | | | | | | | | |
| Eficiencia económica del personal | | | | | | | | | | | |
| 3.B3 | Nº de usuarios de las actividades nocturnas / costes totales | | | | | | | | | | |
| Eficiencia global del servicio | | | | | | | | | | | |
| 3.B4 | Nº de las actividades nocturnas ofertadas / costes totales | | | | | | | | | | |
| Eficiencia global del servicio | | | | | | | | | | | |

| 4. EXCELENCIA | | | | | | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| A. OCIO CULTURAL | | | | | | | | | | | |
| 4.A1 Tiempo de apertura de los servicios | Nº horas de apertura anuales /365 | | | | | | | | | | |
| 4.A2 Usuarios reales de los servicios | Nº de visitantes de cines, museos o exposiciones / Nº de habitantes Jaén | | | | | | | | | | |
| 4.A3 Volumen de quejas o reclamaciones | Nº de reclamaciones en alguno de los servicios culturales / Nº habitantes en Jaén | | | | | | | | | | |
| 4.A4 Valoración ciudadana del servicio cultural | Puntuación obtenida en las encuestas realizadas a la población | | | | | | | | | | |
| 4.A5 Recursos disponibles | Nº de empleados a disposición del usuario / Nº habitantes en Jaén | | | | | | | | | | |
| 4.A6 Tamaño relativo de la oferta de servicios culturales | Nº de locales destinados a los servicios culturales / Nº habitantes en Jaén. | | | | | | | | | | |
| 4.A7 Tiempo de respuesta de las necesidades de | Tiempo de respuesta y creación de nuevos servicios culturales. | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| los usuarios | | | | | | | | | | | |
| B. OCIO NOCTURNO | | | | | | | | | | | |
| 4.B1 Tiempo de apertura de las actividades nocturnas | Nº horas de apertura anuales /365 | | | | | | | | | | |
| 4.B2 Usuarios reales de las actividades nocturnas | Nº de usuarios de las actividades nocturnas (bares, discotecas, pubs) / Nº de habitantes Jaén | | | | | | | | | | |
| 4.B3 Volumen de quejas o reclamaciones | Nº de reclamaciones en alguno de los servicios nocturnos / Nº habitantes en Jaén | | | | | | | | | | |
| 4.B4 Valoración ciudadana de las actividades nocturnas | Puntuación obtenida en las encuestas realizadas a la población | | | | | | | | | | |
| 4.B5 Recursos disponibles | Nº de empleados a disposición del usuario / Nº habitantes en Jaén | | | | | | | | | | |
| 4.B6 Tamaño relativo de la oferta de actividades nocturnas | Nº de locales destinados a las actividades nocturnas / Nº habitantes en Jaén. | | | | | | | | | | |
| 4.B7 Tiempo | Tiempo de respuesta | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| de respuesta las necesidades de los usuarios | y creación de nuevas actividades nocturnas | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

10. BIBLIOGRAFIA

1. ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION DE EMPRESA: *Indicadores para Entidades Sin Fines Lucrativos. Documento nº 3. 1º edición. Madrid.*
2. ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION DE EMPRESA: *Indicadores para la gestión empresarial. Documento nº 17. 2º edición. Madrid.*
3. ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS: *Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas. Documento nº 16. 2º edición. Madrid.*
4. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCION PUBLICA (2012), *Guía para la constitución de indicadores de gestión. Bogotá.*
5. GONZALEZ FERNANDEZ, F.J. *Auditoria del Mantenimiento e Indicadores de Gestión. Ed. Fundación Confemental. Madrid. 2006.*
6. INTERVENCIÓN GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO (2007), *Indicadores de Gestión en el ámbito del Sector Público. Ministerio de Economía. Madrid.*
7. KELLS. H.R. *The Inadequacy of Performance Indicators for Higher Education: The Need for a More Comprehensive and Development Construct. Vol. 2. Nº 3. (1991)*
8. MORENO ALBARRACIN, A.L. *Instrumentos de control e indicadores de gestión social en las entidades no lucrativas: el caso de la ONCE como modelo de referencia. Tesis doctoral, Jaén. 2013*
9. NAVARRO GALERA A. *El control económico de la gestión municipal: Un modelo basado en indicadores. Valencia. 1998.*
10. NAVARRO GALERA A. Y ORTIZ RODRIGUEZ D. “Propuesta metodológica para la aplicación del Benchmarking a través de indicadores: Una investigación empírica en Administraciones locales” *Revista de Contabilidad.* (2003)
11. ORTIGUEIRA BOUZADA, M. *Administraciones Públicas. Teoría Básica de las Auditorias de Gestión. Granada. (1987)*
12. PONENCIA PRESENTADA EN EL SEMINARIO DE CONSULTORES DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS. *Certificación*

Internacional de Especialistas en Gestión por Procesos. Alfredo Paredes. Quito. Octubre 2009.

13. RAFAEL DAVID RINCON. *Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición. Universidad EAFIT.*
14. El RD 1393/20071 de 29 de octubre “*por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitaria oficiales*”.
15. RD 861/20102 de 2 de julio, modificación del anterior.
16. SALGUERO AMADO. *Indicadores de gestión y cuadro de mando. Ediciones Díaz Santos. Madrid. 2006.*
17. TORRES PRADAS. L. *Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas. Revista Española de Financiación y Contabilidad. Vol. XX. (1991)*

PAGINAS WEB VISITADAS

1. <http://www.oficinavirtual.pap.minhap.gob.es/sitios/oficinavirtual/es-ES/ContabilidadPublicaLocal/Documents/IndicadoresGestion.pdf>
2. <http://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL PARA EL DISEÑO Y CONTRUCCION DE INDICADORES.pdf>
3. <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/portal/sites/default/files/9.%20Manual%20de%20indicadores.pdf>
4. <http://www.fic.igae.pap.minhap.gob.es/sitios/fic/es-ES/Actividades/Documents/Espa%C3%B1a1.pdf>
5. <http://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>
6. RESIVISTA *Como medir la gestión empresarial. Carolina Obregón Sánchez. Periodista M&M.* http://www.revista-mm.com/ediciones/rev49/administracion_A.pdf
7. <http://www.csd.gob.es/csd/sociedad/encuesta-de-habitos-deportivos/encuesta-de-habitos-deportivos-2005/2-tiempo-libre-actividades-de-ocio-y-deporte>
8. <http://www.mecd.gob.es/dctm/todofp/borradores/curriculos/dic11/anexosgsensenanza-y-animacion-sociodeportiva141111.pdf?documentId=0901e72b8110293c>
9. Encuesta: <http://www.e-encuesta.com/answer?testId=KePzuEwGc/I=>