



**Universidad de Jaén**

Facultad de Ciencias Sociales  
y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

**INDICADORES DE GESTIÓN EN LA  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: EL CASO DE LA  
CAFETERÍA DE LA UNIVERSIDAD DE JAÉN**

**Alumno: Pilar Herrera Garrido**

**Enero, 2022**

## ÍNDICE

RESUMEN.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
1. INDICADORES DE GESTIÓN.....	5
1.1. Concepto y objetivos.....	5
1.2. Utilidad.....	7
2. ATRIBUTOS Y CARACTERÍSTICAS.....	9
3. CLASIFICACIÓN DE INDICADORES.....	14
3.1. Clases de indicadores según sus características.....	14
3.2. Indicadores de calidad.....	16
4. TIPOS DE INDICADORES.....	21
5. CONSTRUCCIÓN.....	23
5.1. Claridad.....	23
5.2. Establecer áreas importantes.....	23
5.3. Nombre del indicador.....	24
5.4. Validar el indicador.....	24
5.5. Establecer metas.....	24
5.6. Monitoreo y evaluación.....	25
5.7. Comunicar e informar.....	25
6. ESTUDIO EMPÍRICO.....	26
6.1. Desarrollo del estudio.....	27
6.2. Recogida de datos.....	29
6.3. Resultados del estudio.....	30
7. SELECCIÓN DE INDICADORES.....	36
7.1. Criterios de aceptación y método de selección.....	36
8. CONCLUSIONES.....	41
9. BIBLIOGRAFÍA.....	43

## **RESUMEN**

Los indicadores de gestión son importantes tanto en el ámbito público como en el empresarial, ya que, una de sus características más importantes es dejarnos ver si los resultados previstos están siendo desarrollados. Las administraciones públicas deben utilizar los indicadores para gestionar sus servicios de forma económica, eficaz, eficiente y de calidad.

Estos indicadores no solo se dirigen a las administraciones públicas, sino también a los usuarios de ellas, con el fin de que nos den valoraciones desde una parte externa de la organización y poder dar respuesta a su reclamo de información sobre la calidad de los servicios ofrecidos.

En este trabajo desarrollamos el concepto y procedimiento a seguir para el diseño e implantación de indicadores de gestión, finalizando con una encuesta a un grupo de personas seleccionadas para que valoren estas herramientas en el ejemplo de un caso de un servicio en el ámbito de una universidad pública.

## **ABSTRACT**

Management indicators are important in both the public and business spheres, as one of their most important characteristics is to show whether the expected results are being achieved. Public administrations should use indicators to manage their services economically, effectively, efficiently and with quality.

These indicators are not only addressed to public administrations, but also to their users, so that they can give us assessments from an external part of the organisation and be able to respond to their demand for information on the quality of the services offered.

In this work we develop the concept and procedure to be followed for the design and implementation of management indicators, ending with a survey of a group of selected people to assess these tools in the example of a case of a service in the field of a public university.

# INTRODUCCIÓN

Con el objetivo de finalizar mis estudios en el grado de Gestión y Administración Pública en la Universidad de Jaén, hemos realizado el actual trabajo poniendo de manifiesto las capacidades aprendidas durante el desarrollo de la etapa universitaria.

Nos centraremos en los indicadores de gestión, donde en primer lugar explicaremos que son útiles para clarificar los objetivos, son instrumentos necesarios, ya sean cualitativos o cuantitativos para poder describirlos y ponerlos en claro en cuadros de mando de una organización. A través de estos también obtenemos la información necesaria para desarrollar las actividades que realiza la organización y poder analizar si los objetivos previstos están siendo alcanzados.

Los indicadores miden principalmente el control de la actuación para que las Administraciones Públicas sean capaces de tomar buenas y correctas decisiones, y así se pueda tener un control de lo que está ocurriendo y si es necesario adoptar las medidas que correspondan.

Un indicador permite evaluar los resultados que se obtienen tanto en economía, eficiencia o eficacia, y constituye una herramienta de evaluación de la gestión. Son medidas que determinan el éxito de un determinado proyecto, mediante la evaluación que lleva de los resultados. Deben tener un seguimiento de los aspectos más importantes del servicio o programa analizado, por esto deben ser muy precisos.

En el presente trabajo se muestra una aproximación a un modelo general de evaluación que apoyado en los indicadores de gestión pueda informar sobre la gestión práctica del servicio de cafetería de la Universidad de Jaén.

El trabajo consta de 8 puntos, sin contar la bibliografía en la que informamos de las páginas y autores visitados para realizar este trabajo. En el punto 1 hablaremos sobre los indicadores de gestión en un ámbito de conceptualización, desarrollando los conceptos generales de algunos autores, así como los objetivos más relevantes y la utilidad de estos dentro de las organizaciones.

Complementando el punto anterior nos centraremos en los atributos y características principales, de las que hablaremos en el punto 2. En el punto 3 y 4 ayudándonos de distintos autores, para facilitar la comprensión del estudio final trataremos de desarrollar las diferentes clasificaciones según sus características y los tipos de indicadores que podemos encontrarlos.

Sobre la construcción hablaremos en el punto 5, que nos es útil para el desarrollo de nuestro estudio en el apartado 6, donde realizaremos una encuesta a estudiantes de la Universidad de Jaén para que valoren un grupo de indicadores desde una perspectiva de gestor público de la organización y desde una perspectiva como usuarios de ella.

En dicho estudio hemos obtenido unos resultados que nos han permitido valorar y establecer nuestra red de indicadores mediante una encuesta, en la que contaremos con una serie de indicadores determinados para la valoración del servicio de la cafetería de la Universidad de Jaén.

El objetivo final de este trabajo es obtener una batería de indicadores contrastada empíricamente y validada por los alumnos de la titulación con los que se pretende conocer el valor del servicio prestado por la cafetería de la UJA.

# 1. INDICADORES DE GESTIÓN

## 1.1. Concepto y objetivos

En primer lugar nos centraremos en las diferentes definiciones y conceptualizaciones de los indicadores de gestión, como en sus utilidades, tipos, la manera en la que podemos construirlos, y por último pero no menos importante, sus muchas características.

Según Crespo Pachecho (2018), podemos definirlos como indicadores de comparación de datos, que nos servirán para realizar una observación cualitativa y una medición cuantitativa, de donde podremos obtener una valoración para ayudarnos a tomar una decisión y evaluar los objetivos periódicamente.

Si seguimos el Blog de Zendesk (2021), definimos los indicadores de gestión como una manifestación cuantitativa de la conducta del proceso, cuya capacidad la contrastamos con otra referencia y nos enseña la desviación en la que debemos decidir si tomar la acción para corregir o para prevenir los resultados. En el caso de querer conocer la posición general de la organización y poder obtener los resultados futuros, utilizaremos un grupo de indicadores analizados, y por otra parte, en el caso de querer conocer una situación concreta de un proceso, podemos desvelarla con un indicador aislado. Añadiendo así que *“La mayoría de los indicadores de gestión son transversales e impactan en el funcionamiento integral de la empresa”*. (Blog de Zendesk, 2021).

Según AECA (1995), refiriéndose a esta herramienta indica que son los que *“permiten efectuar un seguimiento de las variables clave. Así cada centro de responsabilidad dispondrá de una serie de indicadores de gestión; algunos serán de carácter financiero, cuyos datos podrán obtenerse a partir de la contabilidad de gestión, siendo no financieros otros indicadores, lo que exigirá disponer de una información extracontable para su medición”*.

Siguiendo las concepciones de Beltrán (1997) y James (1990), relacionamos las variables cuantitativas o cualitativas cuando en el fenómeno que se pretende observar (o en el objeto) se generan una serie de cambios o tiende a ello, en comparación con metas previstas, objetivos a cumplir e influencias esperadas. Además, siguiendo a estos autores, “un determinado proceso siempre debe tener una serie de factores que nos puedan indicar el cumplimiento de los objetivos, de las metas y el establecimiento de logros. Estos factores son indicadores que pueden estar expresados en valores, unidades, medidas, índices, series estadísticas, registros...”.

Siguiendo en la misma línea de Beltrán (1997) y James (1990), “*los indicadores de gestión son un medio y no un fin*”. Esto se refiere a que muchas veces y por culpa de las organizaciones, el indicador pierde su esencia principal de ser un apoyo y una guía para el control, convirtiéndose así en un factor negativo con malas consecuencias tanto para las personas como para la organización, ya que convierten a los indicadores en metas a lograr, tratando de alcanzar, de cualquier manera y sea como sea, el valor del indicador.

Haciendo referencia de nuevo a Beltrán (1997), para que un indicador esté correctamente elaborado, debe constar de:

1. Nombre: algo esencial es que el nombre sea claro y concreto, y que defina precisa expresamente su objetivo y su utilidad. Además, que esté claramente identificado y diferenciado.
2. Forma de cálculo: para los indicadores cuantitativos, hay que estar seguro de la fórmula matemática para el cálculo de su valor, definiendo exactamente los factores y la manera en cómo están relacionados.
3. Unidades: los valores de determinados indicadores siempre están dados en unidades, pero estas varían en función de los factores que se relacionan.
4. Glosario: el indicador siempre debe estar documentado, ya que hay que especificar precisamente los factores relacionados en su cálculo. La cartilla de indicadores o el manual es un documento esencial con el que, generalmente, cuentan todas las organizaciones. Aquí es donde todos los aspectos pertinentes a los indicadores que maneja cada organización quedan especificados.

Un ejemplo: “*el caso de un indicador típico para un vendedor, suponiendo que distribuye únicamente un artículo*”:

**Nombre:** *Eficacia mensual en ventas*

**Fórmula:** *Total de personas que adquirieron el producto*  $\times 100$

*Total clientes visitados*

De acuerdo con Arizabaleta (2004), los indicadores de gestión forman parte del sistema de gestión, desarrollándose con el objetivo de recabar la información más realista, sobre la organización relacionando dos o más datos. Se dice que son indicadores de resultado o efecto.

En relación a Beltrán (2017), los indicadores tienen como objetivo dar, mediante responsabilidades y control de cada conjunto operativo, a los organizadores, una información íntegra sobre el desempeño, para que estos puedan analizar la gestión llevada a cabo y rectificar si fuese necesario.

Podemos añadir también que por medio de los indicadores de gestión se puede evidenciar los futuros resultados debido a la toma de decisiones en el ámbito de la aplicación de estrategias en la organización (Santiago, 2017).

En conjunto de estos últimos párrafos, podemos resumir que con un buen uso de los indicadores de gestión, podemos optar a una mejor toma de decisiones, ya que escogemos una buena planificación de lo que estamos ejecutando, y dado esto, unas mejores correcciones periódicas que eviten problemas futuros.

## **1.2. Utilidad**

Camejo (2012) nos hace mención a una amplia serie de utilidades muy importantes, ya que si no se mide lo que se hace, no se puede controlar, y si no se puede controlar, no se puede dirigir, si no se puede dirigir, no se puede mejorar.

Se debe realizar una medición para que la empresa pueda tomar una serie de decisiones, se necesita conocer la eficiencia de dicha empresa para no ir “a ciegas” tomando de esa forma decisiones sobre suposiciones. Además, se requiere saber si se está tomando el camino correcto o no para cada área de gestión, por esta razón, es necesario mejorar en cada área de la empresa (sobre todo en los puntos donde se nota una clara debilidad). Por último pero no menos importante, se requiere saber de manera diaria y en el tiempo lo que está pasando en una empresa, si ésta es eficaz o ineficaz, dónde están los fallos, qué aspectos o áreas mejorar, etc.

Si se mide es para poder interpretar lo que está ocurriendo, tomando medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos, definiendo la necesidad de introducir cambios o mejoras y así poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible. También se mide para analizar su tendencia a lo largo del tiempo (histórica) y apreciar de esta forma la productividad de manera longitudinal. Es un requisito importante establecer una relación entre productividad y rentabilidad, se deben direccionar planes financieros, relacionar la productividad con el nivel salarial, medir la situación de riesgo de una empresa o proporcionar las bases del desarrollo estratégico de la mejora focalizada.

Para todo tipo de empresa o negocio, el estudio y evaluación de estos indicadores de gestión debe ser esencial para que ayude a la toma de decisiones.

Hay muchos motivos por los que establecer los indicadores de gestión, explicaremos a continuación algunos de ellos basándonos en el Blog de Zendesk (2021):

- Ayudan a la toma definitiva de decisiones, como ya he comentado anteriormente, ya que, podemos observar el curso de la empresa de forma general.
- Miden el desempeño de la organización.
- Verifican la eficiencia, eficacia y efectividad.
- Nos permiten comparar y hacer seguimiento.
- Dan la posibilidad de valorar los objetivos globales de la empresa, tanto los individuales como los de la organización.
- Permiten distinguir los problemas futuros que puedan obtenerse a raíz de contratiempos actuales y así poder subsanarlos antes de bajar el número de sus usuarios.

Haciendo referencia a Armijo (2011) desde la posición de las funciones que tiene el indicador se pueden señalar dos:

FUNCIÓN DESCRIPTIVA	FUNCIÓN VALORATIVA
Consiste en aportar información sobre el estado real de una actuación pública o programa, por ejemplo el número de estudiantes que reciben beca en un periodo determinado comparado con otro periodo.	Consiste en añadir a la información de la función descriptiva un “juicio de valor” basado en antecedentes objetivos sobre si el desempeño en dicho programa es o no el adecuado (“número de becas entregadas con relación a los estudiantes carenciados”. Esto último nos da información sobre el logro de la actuación del objetivo de “Aumentar el número de becas para estudiantes carenciados”).

Fuente: Elaboración propia a partir de Armijo (2011)

Dicho esto, todo lo anterior implicaría un mejoramiento general en la organización. Veamos ahora con un ejemplo la utilidad práctica de estos indicadores:

>> *Tenemos una empresa con varias pequeñas tiendas de nutrición deportiva. La edad media del cliente de este tipo de tiendas es menor de 30 años, lo que suele conllevar, de media, una capacidad adquisitiva menor que otros rangos de edad superiores. El objetivo del gerente es incrementar la venta total, por lo que busca aumentar el número de clientes semanales, pero que estos nuevos clientes tengan una edad media superior y una mayor capacidad adquisitiva.*

*Aquí ya hemos visto varios indicadores que se pueden medir:*

- *Número de clientes.*
- *Edad media de clientes.*
- *Ticket medio por cliente.*

*De esta forma, el gerente de la empresa puede medir si la implantación de la nueva estrategia está dando los resultados esperados o debe mejorar dicha estrategia.*

*Existen multitud de indicadores y de muy diversas áreas que pueden ser útiles tanto para grandes compañías como para PYMES. La importancia de la implantación de estos indicadores está en la información que nos pueden proporcionar para la toma de mejores decisiones. << Riquelme (2021).*

## **2. ATRIBUTOS Y CARACTERÍSTICAS**

*“Los indicadores de gestión no son simplemente datos, pueden utilizarse tanto individualmente como en grupo, de una forma u otra, deben poseer los atributos de la información” (James, 1990). Los atributos que deben tener los indicadores de gestión, tanto de forma individual como cuando se presentan agrupados son (Senn, citado por Beltrán, 1998):*

- *Extensión: la máxima zona de interés cubierta.*
- *Exactitud: la situación debe ser lo más realista posible.*
- *Relevancia: “La información es relevante si es necesaria para una situación particular”.*
- *Frecuencia: medida de todo aquello que necesitemos o analicemos.*
- *Forma: esta debe ser seleccionada según el proceso o situación. Aquí, la información puede verse dada de diferentes formas, algunas de ellas son:*
  - *Cuantitativa o cualitativa.*
  - *Numérica o gráfica.*

- Impresa o visualizada.
  - Resumida o detallada.
- Oportunidad: para obtener este atributo, la información debe ser la ideal en el momento en que la necesitamos.
- Origen: se crea fuera o dentro de la organización.
- Integridad: se proporciona al cliente la seguridad de que la información es la que necesita para saber una situación determinada.
- Temporalidad: la información obtenida puede darse de un momento pasado, presente o sucesos futuros.

Haciendo de nuevo referencia a Beltrán (1998), este nos habla de los elementos que poseen los indicadores de gestión, los cuales:

- Nos manifiestan su naturaleza de manera cualitativa y cuantitativa.
- Conservan su eficacia a largo plazo, debiendo ser renovada y revisada.
- Crean un valor añadido a la organización.

Además, según la Intervención General de la Administración del Estado (1997) los indicadores deben poseer una serie de características, tanto individualmente como en su conjunto:

1. Adecuada relación con el objetivo.
2. Relación con las actividades de ejercicio.
3. Claridad.
4. Medible.
5. Fiabilidad.
6. Oportunidad.
7. Comparabilidad.

En el caso de que el indicador sea un estimador de tipo estadístico, se deberán añadir cinco atributos o características más: insesgado, eficiencia, suficiencia, robustez y consistencia.

Si bien ahora nos referimos a un sistema de indicadores relativos a un objetivo o ámbito, han de exigirse tres circunstancias (IGAE, 1997).

- La primera es que debe de ser un sistema completo, reflejando la totalidad de aspectos relevantes.
- La segunda, este sistema debe estar configurado con indicadores independientes, porque no se aconseja obtener indicadores a partir de los datos contenidos en los

restantes, ni que se produzcan solapamientos entre indicadores (así se evitan duplicidades).

- En último lugar, los indicadores deben estar adecuadamente estructurados, permitiendo así el análisis de los resultados.

En cuanto a las características principales sobre los indicadores de gestión aplicables a las administraciones públicas y, particularmente a las administraciones locales, podemos basarnos en Navarro (1998) y en el Departamento Administrativo de la Función Pública (2018) para explicarlas. Hablamos de las siguientes: fiabilidad, factibilidad económica, comparabilidad, relevancia (actividades y áreas clave en los que deben centrarse los indicadores), objetividad, accesibilidad, precisión, imputabilidad, comprensibilidad, significación, univocidad, fidelidad, operatividad, consistencia, equilibramiento, encadenamiento, y por último, como producto de las características mencionadas anteriormente, credibilidad y aceptabilidad. Añadimos también otras características consideradas principales:

- Independencia: No condicionado a factores externos, tales como la situación general del país.
- Pertinencia: Refiriéndose a los procesos y productos esenciales que desarrolla cada institución.
- Confiabilidad: Digno de confianza independiente de quién realice la medición.
- Costo: La obtención de la información para la elaboración del indicador debe ser a costo razonable
- Simplicidad: De fácil comprensión.
- Oportunidad: generado en el momento oportuno dependiendo del tipo de indicador y de la necesidad de su medición y difusión.
- No redundancia: no repetitivo.
- Situado en áreas controlables: Áreas susceptibles de corregir en el desempeño de los organismos públicos generando a la vez responsabilidades directas en los funcionarios y el personal.
- Participación: Su elaboración debe involucrar en el proceso a todos los actores relevantes.
- Disponibilidad: Los datos básicos para la construcción del indicador deben ser de fácil obtención.

- Sensibilidad: El indicador debe ser capaz de poder identificar los distintos cambios de las variables a través del tiempo.

Otras características que se deben cumplir en los indicadores, son las que enumera la Audit Commission (2000) en su documento sobre el establecimiento de objetivos. Estas deben ser tanto de forma individual como a nivel de conjunto de indicadores utilizados en la evaluación de organismos o actividades. Para que un indicador sea más potente y efectivo, debe reunir el mayor número posible de características, siendo estas las siguientes:

1. Relevante, esto se refiere a evitar el riesgo de establecer indicadores en función de la disposición de datos más que buscando la necesidad de la organización.
2. Definido claramente, que no existan definiciones demasiado complicadas, ni cortas ni extensas. Se debe facilitar tanto la consecución de los datos como la comparación de los mismos.
3. De fácil entendimiento y uso.
4. Comparable.
5. Verificable.
6. Efectividad del coste, que equilibre el coste de su disposición y de su utilidad.
7. Inequívoco, de forma que una variación del indicador tenga una clara interpretación.
8. Imputable, debiendo presentar situaciones sobre las que los gestores tengan algún tipo de influencia.
9. Sensible.
10. Que evite incentivos perversos;
11. Que permita la innovación.
12. Estadísticamente válido.
13. Oportuno.

Haciendo referencia a los sistemas de indicadores de gestión en todo su conjunto, la Comisión de Auditoría de las Autoridades Locales y del Servicio Nacional de Salud de Inglaterra y Gales (2000) establece los siguientes principios a tener en cuenta:

- Claridad en la finalidad: hay que reflejar muy bien la forma en cómo y para qué será utilizada la información, ya que si algún usuario interesado en información de gestión necesita ayuda, puede obtenerla sin problemas.

- Enfocar: esto se refiere a hacer un enfoque a los principales objetivos y áreas de servicio con necesidad de mejora (priorizar la organización). Para que tuviese éxito, esto debería hacerse a diario, con información completa de las operaciones.
- Encuadrar: estos sistemas tienen que encuadrar claramente los objetivos establecidos y los procesos de revisión de gestión de la organización.
- Equilibrar: este conjunto de indicadores debe dar una visión equilibrada de la gestión de la organización, reflejando los aspectos principales, incluyendo outcomes y la perspectiva del usuario. Además de ello, también se debería reflejar el equilibrio entre los costes de recoger indicadores y el valor de la información proporcionada.
- Mejora regular: esto se refiere a que los indicadores de gestión deben realizar un mantenimiento diario con los cambios de circunstancias. Se debería de refrescar la información consistente para renovar los cambios en la gestión en el tiempo, tomando ventaja de la nueva y mejor información y del reflejo de las nuevas prioridades actuales.
- Fortalecer los indicadores de gestión: los indicadores utilizados deben ser fuertes y consistentes para su utilización. Las revisiones independientes ayudan a asegurar que los sistemas para producir información son sólidos. Lo esencial aquí es una definición cuidadosa y detallada.

Por último, Navarro (1998) se asimila mucho en cuanto a las definiciones y características aportadas. Lo anteriormente mencionado tiene como objetivo aportar una información fiable y útil, algunos de los atributos están relacionados y otros no, pero lo importante es que reflejan las características que deberían de tener los indicadores para una mayor eficiencia. Está claro que es muy difícil lograr una combinación de todos los atributos para los indicadores que se utilizan en un sistema u organización. Lo que se pretende decir es que sería muy importante y de gran éxito que se cumpliesen la mayor parte de estos (o el mayor número) a la hora de evaluar un servicio.

### **3. CLASIFICACIÓN DE INDICADORES**

A continuación siguiendo la concepción de Caiden (1998) presentaremos las clases de indicadores.

#### **3.1. Clases de indicadores según sus características**

Pueden ser de diversos tipos (GAO, 1992): “inputs, niveles de actividad, outputs, outcomes de los productos o servicios, productividad, costes, satisfacción de los consumidores o calidad del servicio”. Nos centraremos de forma más extensa y basándonos en Torres (2002) en tres de los dichos anteriormente:

##### **a. Indicadores de inputs.**

Haciendo referencia a Torres (2002), hablamos de ellos como unidades de medida para descubrir la naturaleza y el valor de los factores que son utilizados directa o indirectamente por los organismos para efectuar su actividad. Son planteados como la base para el análisis de la eficiencia y la economía en la gerencia de programas y servicios públicos. Buena parte de la información importante para su elaboración es procedente de la contabilidad de costes.

Basándonos en Villar (2015) se refieren a los recursos humanos, tecnológicos, físicos y económicos que se necesitan para la prestación de servicios o producción de bienes. Se establece el gasto, la cantidad de personal y las horas que estos utilizan para las prestaciones. Por otra parte, siguiendo al profesor Ortigueira (1987), los inputs más importantes con los que cuentan las entidades públicas son de tipo material, financiero y humano.

Algunos ejemplos:

- Empleados destinados a la atención al público en mostradores.
- Horas trabajadas en el área X para resolver el problema Y.
- Dinero invertido en el mejoramiento de caminos.
- Servidores para el cómputo de una elección.
- Costes en atención médica.
- Gastos presupuestarios.

##### **b. Indicadores de outputs.**

Haciendo referencia de nuevo a Torres (2002), los indicadores de outputs estiman el nivel de servicios proporcionados a un programa o determinado servicio, estableciendo así su

evaluación detallada e identificando la totalidad de sus actividades. “A diferencia de las organizaciones orientadas al beneficio, resulta complicado encontrar una medida única de logros y realizaciones de las entidades públicas puesto que sus metas son más difíciles de concretar”

Algunos ejemplos:

- Número de llamadas atendidas por emergencias.
- El número de servicios prestados por los bomberos.

### **c. Indicadores de outcomes.**

“Relacionados con el impacto social de una organización en términos no monetarios. Conocidos también como indicadores de eficiencia social, puesto que analizan los logros de objetivos cumplidos y las mejoras que tienen los ciudadanos de su calidad de vida al implementar un nuevo programa. Así pues disponemos de estos indicadores de los resultados de estadísticas y encuestas que determinan el incremento subjetivo u objetivo, en el bienestar y satisfacción de los destinatarios de la actividad pública, en términos de aumento de sus condiciones de empleo o de sus conocimientos, como en programas de educación de mejora de su salud y condiciones de vida en programas de sanidad, etc.” (Torres, 2002).

Algunos ejemplos:

- Número de personas rescatadas por los bomberos.
- Satisfacción de los ciudadanos.
- Número de delitos resueltos.

Haciendo referencia a Cansino (2001), el cual menciona a Duquette y Serowe (1992), aportamos su definición de los tipos de indicadores:

- Indicadores de inputs: proporcionan información sobre los recursos utilizados y los costes producidos.
- Indicadores de outputs: referidos a la cantidad de bienes y servicios que una entidad puede generar.
- Indicadores de significatividad: se refieren a los comportamientos de los resultados en función del tiempo.

Por otro lado, según el profesor Ortigueira (1987) podemos distinguir cinco tipos de indicadores, entre ellos los comentados anteriormente.

Indicadores de Medios	Podemos identificar estos con los Inputs.
Indicadores de Resultado	Se relacionan con los Outputs
Indicadores de Impacto	Relacionados con los Outcomes. Exponen los efectos de la prestación de servicios económicos y sociales. Tienen en cuenta todos los resultados, los favorables y los no favorables. Se evalúan a través de encuestas.
Indicadores de Entorno	Se relaciona con todo lo externo que afecta al funcionamiento. Principales elementos: materiales exteriores y humanos. Obtienen los datos externos que influyen al programa e identifican las influencias del entorno.
Indicadores de Gestión	Establecen relación entre los inputs y outputs y realizan previsiones de resultados.

Elaboración propia a partir de Ortigueira (1987)

### **3.2. Indicadores de calidad.**

Señala Urieta (2001) que un indicador de gestión es un índice que permite evaluar los resultados obtenidos en cualquiera de sus componentes: eficacia, eficiencia, economía y calidad. Es necesario, pues, dotarse de indicadores de eficacia y eficiencia que sirvan para el adecuado cumplimiento de la responsabilidad y de la legalidad que caracterizan a la actuación pública. “Estos indicadores permiten el control selectivo de la información clave o de importancia máxima así como de su evolución en la entidad que pretende evaluar su gestión y para este propósito, es necesario seleccionar los que resulten más significativos”. (Miranda, 2005).

Basándonos en Perez (2007), los diferentes tipos de indicadores de calidad son los siguientes:

- Indicadores de eficacia
- Indicadores de eficiencia
- Indicadores de economía
- Indicadores de calidad

### a. Indicadores de eficacia

En primer lugar, entendemos el concepto de eficacia como el grado de cumplimiento de los objetivos previstos por la organización en un periodo determinado de tiempo. Se dirá que la organización es eficaz si alcanza los objetivos propuestos. Este concepto es bastante general, podríamos decir que una organización será gradualmente más eficaz mientras más cerca esté de los objetivos previstos.

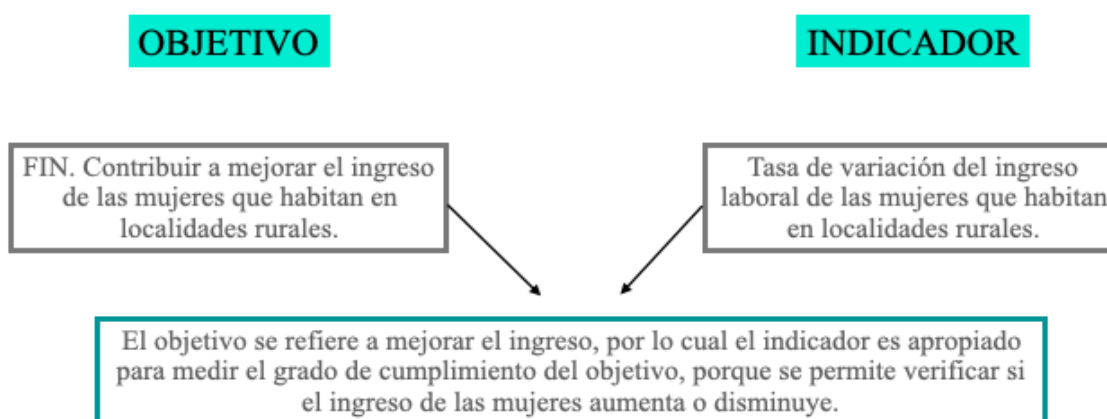
Estos indicadores de eficacia aluden a análisis de medidas físicas, las cuales comparan los resultados planificados, que son alcanzables, con los realmente conseguidos.

Pérez (2007) hace referencia a dichos indicadores desde una perspectiva contable, en la que lo imprescindible es el control que de los datos de la organización poseen sus niveles gerenciales.

Algunos posibles ejemplos que nos pone este autor son:

- Número de libros editados respecto al número de libros previstos en un Servicio de Publicaciones del Ministerio de Economía y Hacienda.
- Número de consultas atendidas respecto del número de consultas previstas en la campaña del IRPF en un periodo determinado.
- Número de cuadros restaurados por el Servicio de Restauración del Museo del Prado respecto de los previstos durante un periodo determinado.

IMAGEN 1: Ejemplo de indicador de eficacia



Fuente: Elaboración propia a partir de CONEVAL

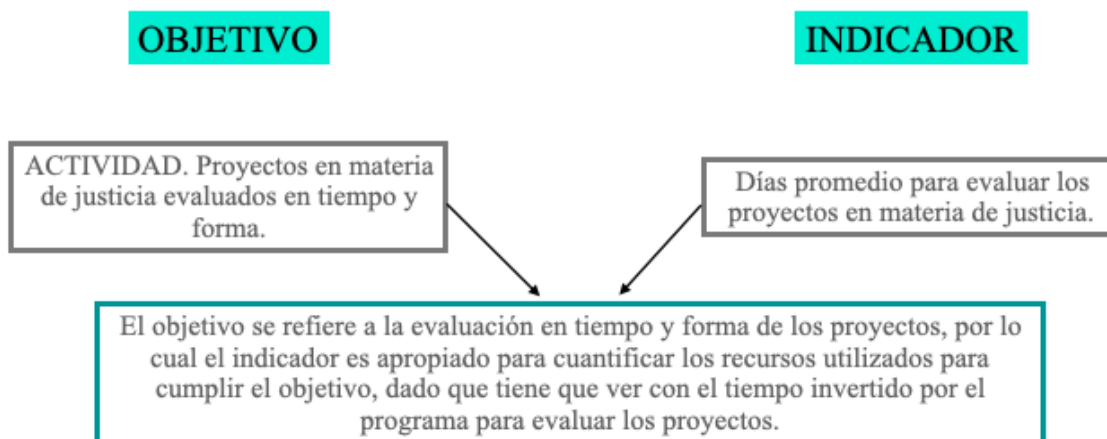
### b. Indicadores de eficiencia

Al igual que en el apartado anterior, Pérez (2007) considera que “*se entenderá que una organización es totalmente eficiente cuando consigue ser eficaz minimizando el coste de los recursos empleados para conseguir tal eficacia.*”. Una organización será más eficiente cuando consigue alcanzar los objetivos previstos con el menor coste posible, o también se podría decir que es más eficiente cuando consigue producir con un coste inferior aunque no se alcancen los objetivos planificados.

Algunos ejemplos:

- Desviación en el coste medio de producción de un libro determinado editado por el Boletín Oficial del Estado comparado con el inicialmente previsto.
- Coste unitario de realización de una inspección tributaria de IRPF respecto al inicialmente previsto.

IMAGEN 2: Ejemplo de indicador de eficiencia



Fuente: Elaboración propia a partir de CONEVAL

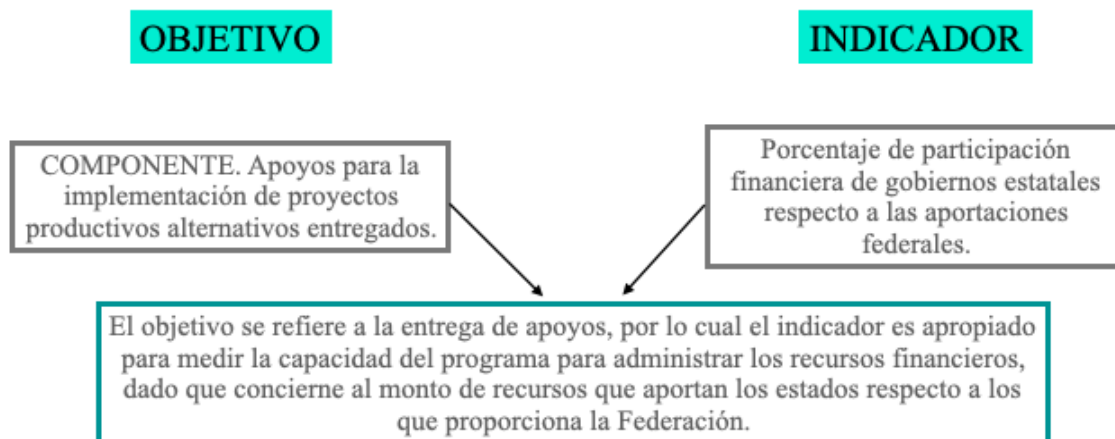
### c. Indicadores de economía

En relación a esta clase de indicadores se hace referencia al parámetro que relaciona el coste de los recursos obtenidos y utilizados en el proceso de producción, en comparación con los planificados. El término economía hará alusión a información y datos externos a la organización, ya que tendrá que compararse información externa con información interna.

Algunos ejemplos de estos indicadores:

- Precio medio de las materias primas utilizadas para la realización de un producto determinado en comparación con el coste medio de dichas materias primas ofertadas por el conjunto del mercado.
- Cálculo de las distintas fases del periodo de maduración.

IMAGEN 3: Ejemplo de indicador de economía



Fuente: Elaboración propia a partir de CONEVAL

#### d. Indicadores de calidad

Si nos referimos al concepto de calidad, debemos tener en cuenta tanto el punto de vista como la relación con los anteriores indicadores. Por ejemplo, una organización puede ser muy eficiente y estar ofreciendo servicios de muy mala calidad.

Asimismo, la concepción del concepto de calidad de los gestores de una organización no tiene porque coincidir con la de los clientes de los bienes o servicios que ofrece la organización. Podemos señalar que el concepto de calidad es un tanto “esquivo”.

Finalmente, este autor al que estamos siguiendo hace dos importantes reflexiones:

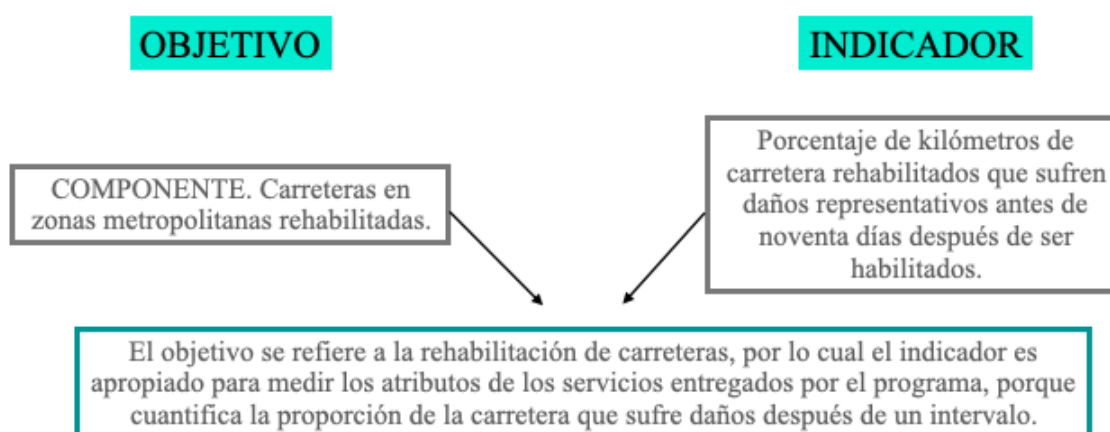
1. Para que los indicadores de calidad puedan ser desarrollados deberá tenerse en cuenta, tanto la perspectiva de los gestores de la organización, como de los usuarios o clientes de los productos o servicios, así como de la propia organización o ajenos a esta.
2. Los indicadores de calidad se ven afectados por la falta de unidades, al menos en muchos casos, de unidades homogéneas generalmente admitidas, de medición, lo que

implicaría que su estudio y valoración estén intensivamente sujetos a valoraciones subjetivas, y sesgadas, de los partícipes en las distintas actividades. La consecuencia debe ser el tratamiento especialmente cuidadoso de la información proporcionada por estos indicadores.

Algunos ejemplos de estos indicadores:

- Nivel de conocimientos de los alumnos de una determinada materia en los distintos ámbitos docentes.
- Grado de satisfacción de los usuarios de los servicios móviles del Parque Móvil del Estado.

IMAGEN 4: Ejemplo de indicador de calidad



Fuente: Elaboración propia a partir de CONEVAL

Por otra parte, saliendo del desarrollo de los diferentes indicadores anteriormente citados, hacemos referencia a Arizabaleta (2004), el cuál los explica de la siguiente manera:

- **Eficiencia:** calculan el uso necesario de los recursos para obtener el producto o servicio. Permiten apreciar cómo la empresa utiliza de manera racional los recursos disponibles para obtener mejores resultados que los planificados. Un ejemplo sería el número de ventas proyectadas versus el número de ventas conseguidas.
- **Eficacia:** alcanza los atributos deseados de los resultados esperados, midiendo el funcionamiento objetivo de la organización. Un ejemplo sería la cantidad de productos fabricados al mes.

- Efectividad: calculan el impacto de la gestión en el alcance de los resultados y en la manipulación de los recursos utilizados y disponibles.

Asimismo, siguiendo de nuevo a Miranda (2005), en su libro añade que los indicadores miden los resultados a plazos:

- Indicadores de impacto: miden los logros más a largo plazo.
- Indicadores de efecto: miden los logros a medio plazo.
- Indicadores de resultado: miden los logros a corto plazo.
- Indicadores de producto: miden los logros a plazo inmediato.

## 4. TIPOS DE INDICADORES

Hablamos del indicador como el análisis de las variables que nos permite obtener la situación y el cambio que se produce en el momento determinado que evaluamos, en relación con los objetivos esperados o previstos.

Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc. A continuación, haciendo mención a Castillo (2016) los indicadores de gestión nos ayudan a analizar el cumplimiento y calidad de los resultados al ser comparados con algún punto de referencia. Estos son el resultado de cálculos o registros que permiten dar una respuesta objetiva de la variable en el estudio. Basándonos en dicho autor, comentaremos algunos conceptos, los cuales nos permitirán elaborar indicadores de gestión sencillos.

Para realizar los ejemplos, tomaremos las siguientes medidas de un estudio de 2015 de la OMS:

- 6.600 millones de personas (mmp) en todo el mundo tienen acceso a fuentes de agua potable mejoradas.
- 663 mmp sin acceso a agua potable mejorada en todo el mundo.

### A. Razón

La razón es la relación entre las unidades con algún atributo entre aquellas unidades que no poseen el atributo.

¿Cuál es la relación cuantitativa entre el número de personas sin acceso a fuentes de agua potable mejorada y las que no tienen el acceso? La respuesta es la razón, y simplemente dividimos la cantidad que posee la característica entre los que no poseen la característica, en

el ejemplo divides 6.600 mmp entre 663 mmp, el resultado es 9,95, un número que para simplificar la comunicación se redondea. Finalmente puedes afirmar que:

Por cada 10 personas en el mundo en el 2015, una no tuvo acceso a fuentes de agua potable mejorada.

### **B. Proporción**

La proporción es la relación entre las unidades con alguna característica común entre el total de unidades (con o sin la característica).

¿Cuánto representan las personas sin acceso a fuentes de agua potable mejoradas con respecto al total? Esta pregunta indaga sobre la proporción y para responder dividimos el número de personas sin acceso a fuentes de agua potable mejorada entre la población total.

Población total:  $663 \text{ mmp} + 6.600 \text{ mmp} = 7.263 \text{ mmp}$

Dividimos:  $663 \text{ mmp} / 7.263 \text{ mmp} = 0,091 \rightarrow$  es la proporción de personas del total que durante el 2015 no tuvieron acceso a agua potable.

### **C. Porcentaje**

Una vez hayas calculado una proporción, entonces la multiplicas por 100 y agregas el símbolo %. Continuado con el ejemplo anterior, multiplicas por cien la proporción de personas del total que durante el 2015 no tuvieron acceso a fuentes de agua potable mejorada:  $0,091 * 100 = 9,1\% \rightarrow$  población total del 2015 que no tuvo acceso a fuentes de agua potable mejorada.

### **D. Tasas**

Castillo (2016) se refiere a las razones que muestran el funcionamiento de la variable en un periodo de tiempo determinado. Poniendo un ejemplo, supongamos que en una fábrica interesa conocer un indicador en relación al tiempo en que se detienen sus maquinarias en un mes. Una tasa apropiada puedes calcularla dividiendo el número de horas en que las maquinarias estuvieron detenidas en un mes entre el número total de horas que las maquinarias debieron haber trabajado durante ese mes. Supongamos que hay 2 máquinas, las cuales debieron haber trabajado 8 horas al día cada una durante 20 días en un mes en específico. Es decir, que según lo previsto se debieron trabajar  $2 \times 8 \times 20 = 320$  horas. Pero durante el mes en estudio una máquina se detuvo 44 horas y otra se detuvo 20 horas. Por lo tanto la tasa a calcular sería 64 horas de maquinarias detenidas entre 320 horas de trabajo

estipulado, esto es 0,2 y si multiplicamos por 10 el resultado es 2, lo cual interpretamos como:

Durante el mes en estudio se registraron 2 horas de maquinarias detenidas por cada 10 horas de trabajo previstas para las maquinarias.

## **5. CONSTRUCCIÓN**

La construcción de los indicadores es utilizada con el fin de realizar una correcta toma de decisiones, analizando el rendimiento, satisfacción, establecimiento de metas, etc. La metodología necesaria para la construcción eficaz de un conjunto de indicadores, así como el procedimiento para alcanzar el máximo consenso entre todos los miembros de la organización se debe utilizar de una forma comprensible.

Para construir dichos indicadores de gestión, nos podremos basar en varias formas dependiendo de:

- actividad económica / tipo de empresa / objetivo del indicador
- a quién / a que va dirigido el indicador

Haciendo referencia al Departamento Administrativo de la Función Pública (2018) la construcción de los indicadores puede ser muy diversa según el método que se lleve a cabo, explicaremos algunos pasos a seguir que son básicos en este apartado.

### **5.1. Claridad**

Una de las obligaciones del indicador construido, será tener claridad. Tanto para que el resultado de nuestro trabajo por el cual hemos construido el indicador, sea entendible para la toma de decisiones, como para que sea entendible la estrategia básica de la organización (misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias y plan de acción).

### **5.2. Establecer áreas importantes**

Los indicadores de gestión deben estar presentes en los tres niveles de organización:

- Área estratégica
- Área de control de gestión.
- Área operacional.

Tanto dentro de estas áreas, como en la organización en general, la cantidad de indicadores debe ser la esencial y necesaria para obtener el interés de los usuarios a los que se dirige. Se

deben facilitar los resultados previos a los finales para así modificar o resolver los imprevistos surgidos. Por último, estos deben informar del avance y progreso de la organización hacia el logro de los objetivos planificados (Armijo 2011).

### **5.3. Nombre del indicador**

Debe ser claro, preciso y auto explicativo. Que cualquier persona entienda qué se mide con ese indicador. Si se usan siglas o aspectos técnicos, deben definirse en una nota explicativa. El nombre del indicador debe permitir identificar si su evolución será ascendente o descendente.

### **5.4. Validar el indicador**

Se trata de encontrar indicadores equilibrados que sean una herramienta útil para todos los usuarios que lo utilicen. Según la CEPAL (2020) para seleccionar los indicadores algunos de los criterios son:

- Vinculados a la misión/objetivo.
- Claros y precisos al expresar el objetivo
- Medir resultados a lo largo de todo el proceso.
- Datos fiables e información disponible.
- Ser monitoreable a los cambios.
- Identificar a los responsables para su cumplimiento.
- Dirigidos prioritariamente a la eficiencia, eficacia, economía y calidad.
- Útil para todos los usuarios.

### **5.5. Establecer metas**

Las metas deben establecer un desempeño medible, expresadas en unidades de medida como porcentajes, kilómetros, días promedio, etc. Según Armijo (2011) las metas deben especificar la fecha límite o periodo de cumplimiento (trimestral, bimestral, anual, quinquenal, etc).

Después de realizar los pasos anteriores, se recomienda utilizar una hoja metodológica, la cual permite identificar los factores importantes al documentar un indicador. Estos son: Proceso, objetivo, fórmula, variables, unidad de medida, metas, etc.

## **5.6. Monitoreo y evaluación.**

El monitoreo y evaluación del proceso es clave para:

- Medir el cumplimiento de los procesos realizados a través de la información aportada por el sistema de medición y de indicadores establecidos por la entidad
- Evaluar si la evolución del cumplimiento se adecua a lo planificado en el objetivo final, o si es necesario adelantar acciones que permitan dar cumplimiento a las metas esperadas.
- Para establecer los informes de resultados y cumplimiento que posteriormente serán comunicados a las entidades pertinentes.

## **5.7. Comunicar e informar.**

Por último, esta etapa supone:

- La publicación de los resultados sobre el cumplimiento de la administración
- La eficiencia de los procesos y demás valoraciones sobre la gestión de la entidad, así como los resultados sobre la planificación estratégica y operativa, etc.

Este apartado no solo se basa en lo citado anteriormente, para que la construcción de indicadores progrese debemos tener en cuenta los conceptos de las “8E”, ya que en base a estos se utilizan los indicadores de gestión, estos conceptos son:

1. Economía.
2. Eficacia.
3. Eficiencia.
4. Efectividad.
5. Equidad.
6. Excelencia.
7. Entorno.
8. Evolución Sostenible.

## 6. ESTUDIO EMPÍRICO

Después de una aproximación del concepto, utilidad, características, y tipos de indicadores de gestión, así como de su construcción, podemos hacer una aproximación de una aplicación práctica de los mismos. En nuestro caso vamos a contar con una serie de indicadores determinados para el servicio de la cafetería de la Universidad de Jaén. Las personas encuestadas serán los alumnos del grado de Gestión y Administración Pública (GAP en adelante) de la Universidad de Jaén, ya que, nos parece interesante los resultados de dicha titulación por su formación en este campo. Los alumnos seleccionados deben responder la encuesta tanto desde la perspectiva de usuario de la administración pública como desde la de gestor público de esta. Como resultados de la encuesta debemos obtener los indicadores que nos ayuden a dar respuesta a nuestra propuesta. Tratamos de obtener finalmente una batería de indicadores que, debidamente contrastados y validados, nos permitan concluir en relación con el servicio de cafetería en el entorno mencionado. No se trata, por tanto, de valorar el servicio en cuestión, sino de concluir en relación a cuáles son los mejores indicadores para valorar el referido servicio.

Hay tres etapas para desarrollar nuestra aplicación práctica:

1. Definición de los indicadores. (Definimos los indicadores en cuatro bloques: Economía e inputs / Eficacia y outputs / Eficiencia y procesos / Calidad. Los cuales los explicaremos en el siguiente apartado).
2. Valoración (los indicadores son sometidos a valoración por los estudiantes seleccionados).
3. Medición (análisis de las valoraciones a través de mediciones para saber si es necesario aplicar cambios a los indicadores seleccionados).

Los indicadores propuestos a los alumnos del grado de GAP son un total de 16, los cuales han sido obtenidos tras reunión con el tutor de este trabajo. Van a ser analizados desde la perspectiva de gestor público y la perspectiva de usuario. Asimismo, los estudiantes seleccionados nos darán respuesta a estos dos aspectos, dándonos su valoración de calidad de estos para medir el servicio propuesto desde las dos perspectivas.

## 6.1. Desarrollo del estudio

Lo que se espera de esta encuesta es que los alumnos seleccionados del grado de GAP valoren los mejores indicadores para la gestión del servicio de cafetería tanto desde la perspectiva de gestor público, como de usuario.

La encuesta contiene 4 partes, citadas anteriormente. Con un total de 16 indicadores, respondiendo doblemente a causa de las 2 perspectivas. Es decir, tendrán que dar respuesta a un total de 32 preguntas.

La encuesta estará dividida en los siguientes indicadores, en los cuatro bloques mencionados anteriormente:

### 1. ECONOMÍA E INPUTS

P1	Coste del personal	Costes totales del personal de la cafetería / Nº de personas empleadas
P2	Coste para estudiante universitario	Coste total de la cafetería / Nº de estudiantes de la universidad de Jaén

### 2. EFICACIA Y OUTPUTS

P3	Eficacia operativa	Metros cuadrados destinados a la cafetería / total metros cuadrados disponibles
P4	Eficacia operativa	Número de usuarios de la cafetería / Nº de estudiantes de la universidad de Jaén
P5	Eficacia general	Ingresos reales de la cafetería / Ingresos presupuestados
P6	Eficacia presupuestaria en gastos	Gastos de la cafetería / Gastos presupuestados

### 3. EFICIENCIA Y PROCESOS

P7	Eficiencia del personal	Nº de comidas servidas / Nº de personas empleadas
P8	Eficiencia económica del personal	Nº de comidas servidas / coste del personal
P9	Eficiencia global del servicio	Nº de usuarios de la cafetería / costes totales
P10	Eficiencia global del servicio	Nº de menús ofertados / costes totales

### 4. CALIDAD

P11	Tiempo de apertura de la cafetería.	Nº de horas de apertura anuales / 365
P12	Usuarios reales de los servicios.	Nº de usuarios de la cafetería / Nº de estudiantes de la uja
P13	Volumen de quejas y reclamaciones.	Nº de reclamaciones en la cafetería / Nº de estudiantes de la universidad de jaén
P14	Valoración ciudadana del servicio de cafetería.	Puntuación obtenida en las encuestas realizadas a los estudiantes de la uja
P15	Recursos disponibles	Nº de empleados a disposición de los estudiantes / nº de estudiantes de la uja
P16	Tiempo de respuesta y creación de nuevos servicios demandados	Tiempo de respuesta y creación de nuevos servicios demandados

## 6.2. Recogida de datos

La recogida de datos e información se hará a través de la elaboración de una encuesta que ha sido realizada a través de la página web de Google. Las personas encuestadas han podido realizarla mediante el siguiente enlace:

<https://forms.gle/C1GAjkk35AeB95wA6>

Con este estudio podemos valorar la utilidad de los indicadores descritos en este servicio. A continuación haremos una aproximación de lo contenido en la encuesta, con lo cual podemos hacer diferentes propuestas para valorar los indicadores desde las dos perspectivas.

La encuesta se compone:

- 16 indicadores
- 32 preguntas
- Dos perspectivas a valorar: como gestor público y como usuario
- Aspecto estudiado en la encuesta: el servicio de cafetería de la Universidad de Jaén
- 4 categorías en las que están divididas los indicadores:
  - 1. Economía e inputs / 2. Eficacia y outputs / 3. Eficiencia y procesos / 4. Calidad
- Hemos pedido que se valore el grado de utilidad de los indicadores establecidos en una escala de puntuación del 1 al 5, significando la escala lo siguiente para los encuestados:

<b>1</b>	<b>NADA ÚTIL</b>
<b>2 “</b>	<b>POCO ÚTIL</b>
<b>3</b>	<b>NEUTRO</b>
<b>4</b>	<b>ÚTIL</b>
<b>5</b>	<b>MUY ÚTIL</b>

Más adelante en el análisis de las respuestas a la encuesta nos referiremos a los indicadores de una manera más simplificada. Cada una de las perspectivas se asociará a una letra, la letra A se asociará a la perspectiva como gestor público y la letra B a la perspectiva como usuario. Estas letras están dentro de las categorías que se nombran con su número correspondiente (1. Economía e inputs / 2. Eficacia y outputs / 3. Eficiencia y procesos / 4. Calidad). Y por último un número correspondiente al orden de las preguntas en la encuesta.

### 6.3. Resultados del estudio

#### 6.3.1. Valoración según la perspectiva desde la que se estudian.

Aquí tratamos de analizar los resultados totales para el conjunto de indicadores de una misma categoría. Esta encuesta se forma por 32 indicadores, los cuales han sido valorados por los estudiantes desde dos puntos de vista, como gestor público y como usuario.

Hemos pasado la encuesta a un total de 28 estudiantes, de los cuales finalmente hemos contado con 20 alumnos del último curso del grado de GAP 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:

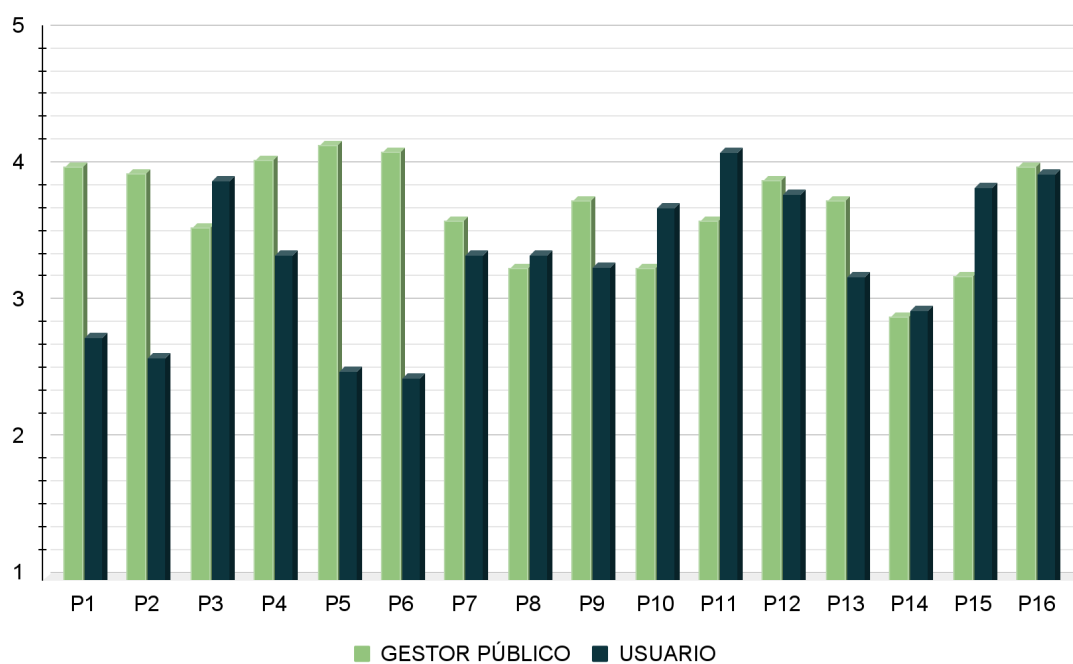
	<b>MEDIA</b>	<b>%</b>
<b>USUARIO</b>	3,3	66%
<b>GESTOR PÚBLICO</b>	3,7	74%

Elaboración propia

Con los datos obtenidos podemos observar que los indicadores propuestos son de menor utilidad para el usuario con una valoración media de 3,3 (siendo esto un 66% de la puntuación máxima de 5) y más útiles para el gestor público con un 3,7 (siendo esto un 74% de la puntuación máxima de 5).

En el siguiente gráfico podemos observar las medias de cada indicador individualmente según las respuestas de los encuestados. En la tabla de más abajo lo veremos con más detalle.

GRÁFICO 1: Medias de los indicadores individualmente.



Elaboración propia

A continuación mostramos las medias individuales de cada indicador del gráfico anterior. Esto nos permitirá evaluar en qué perspectivas son más útiles los indicadores.

INDICADOR	GESTOR PÚBLICO	USUARIO
P1	4	2,7
P2	3,95	2,6
P3	3,55	3,9
P4	4,05	3,35
P5	4,15	2,5
P6	4,1	2,45
P7	3,6	3,35
P8	3,25	3,35
P9	3,75	3,26
P10	3,25	3,7
P11	3,6	4,1

<b>P12</b>	3,9	3,8
<b>P13</b>	3,75	3,2
<b>P14</b>	2,9	2,95
<b>P15</b>	3,2	3,85
<b>P16</b>	4	3,95

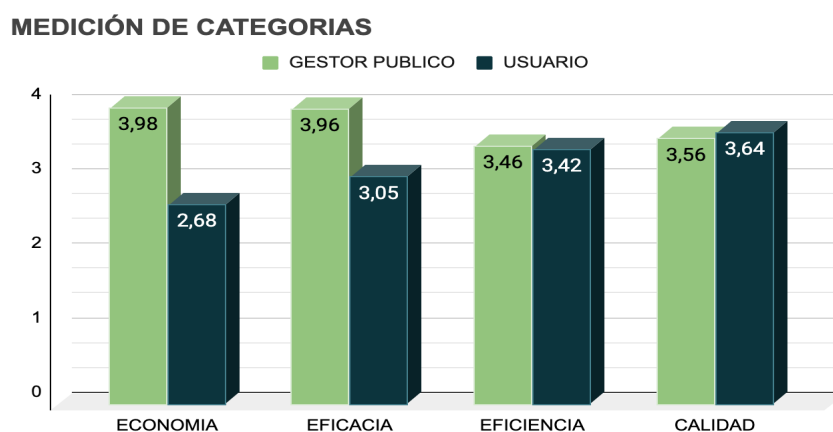
Elaboración propia

Basándonos en las medias individuales de los indicadores, en esta tabla podemos mostrar que el 62,5% de indicadores (10 de 16) los estudiantes encuestados consideran que son más útiles en la perspectiva de gestor público, dado que las medias son más altas que en las respuestas desde la perspectiva de usuario. Por otro lado, siguiendo el mismo patrón de medias, los estudiantes encuestados piensan que un 37,5 % de los indicadores son más útiles para los usuarios. En cambio ninguno opina que su utilidad sirva para los dos en el mismo nivel.

### 6.3.2. Valoración global de los indicadores agrupados por categorías

En este apartado analizaremos los factores en los que hemos agrupado nuestros indicadores. En el siguiente gráfico comentaremos los resultados que hemos obtenido, referentes a lo que los estudiantes han considerado más o menos útiles los indicadores de las categorías propuestas.

GRÁFICO 2: Medición por categorías.



Elaboración propia

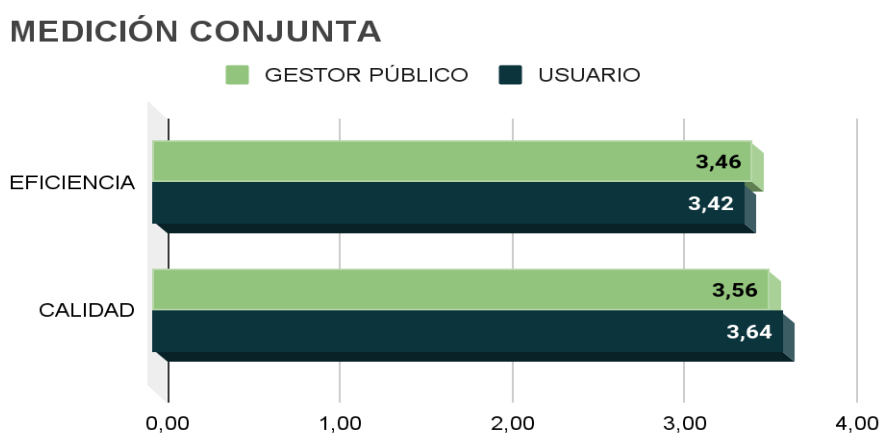
Con este gráfico podemos confirmar que los indicadores presentados tienen mayor utilidad para los gestores públicos, según los estudiantes encuestados. Podemos observar que el grupo

más valorado por los usuarios con un 3,64 sobre 5 ha sido el de calidad. Por el contrario el grupo menos valorado por los usuarios ha sido economía con un 2,68. En la perspectiva de gestor público el grupo que más útil consideran los encuestados es el de economía con un 3,98. Y el grupo menos valorado de indicadores en la perspectiva de gestor público ha sido el de eficiencia con un 3,46 sobre 5, seguido del grupo de calidad con un 3,56.

Haciendo una valoración individual de las dos perspectivas, afirmamos que en la de gestor público, las dos primeras posiciones (economía y eficacia) han obtenido más valoración respecto a las dos últimas (eficiencia y calidad). Es decir, notamos más diferencia entre los dos primeros con los dos últimos factores, siendo economía y eficacia más útiles que los de eficiencia y calidad. En el caso de la perspectiva de usuario notamos que los factores que para el gestor público son más útiles, para el usuario no, dándose así los factores de eficiencia y calidad más valorados.

En una perspectiva conjunta, podemos observar en el gráfico de más abajo, que los factores de eficiencia y calidad están bastante equilibrados. En el grupo de eficiencia hay una diferencia de un 0,05 respecto a la valoración de 3,42 del usuario y al 3,46 del gestor público y en el grupo de calidad podemos observar una diferencia de 0,08 respecto a la valoración de 3,64 del usuario y al 3,56 del gestor público. Afirmamos con esto que los estudiantes consideran estos dos factores igual de útiles para las dos perspectivas.

GRÁFICO 3: Medición conjunta de los grupos de eficiencia y calidad.

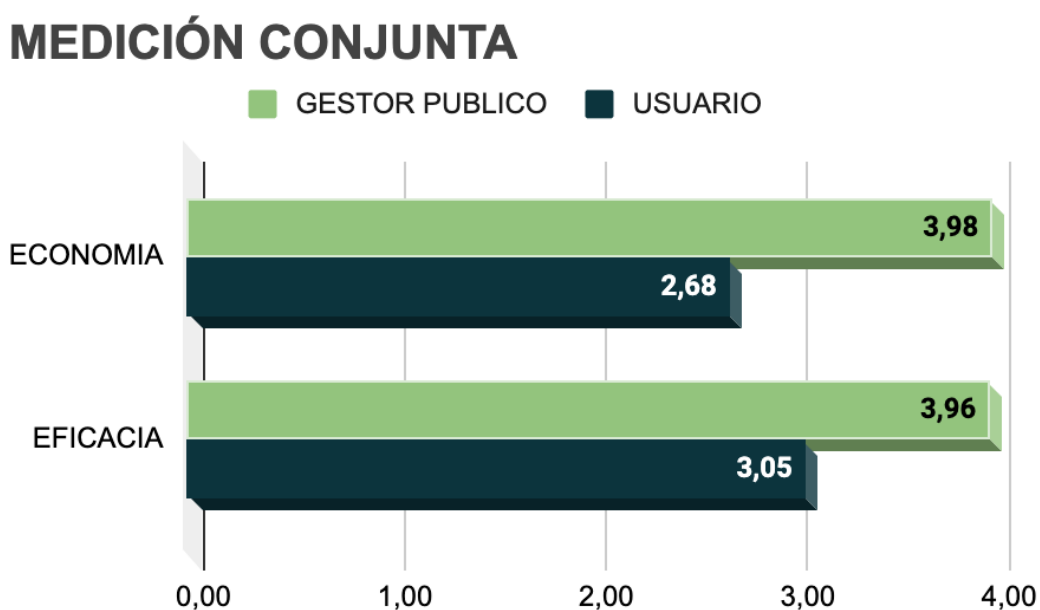


Elaboración propia

Al contrario que en los grupos anteriores, analizamos economía y eficacia, donde sí que podemos observar una diferencia bastante notable entre las dos perspectivas. En el grupo de economía hay una diferencia de un 1,3 respecto a la valoración de 2,68 del usuario y al 3,98

del gestor público y en el grupo de eficacia podemos observar una diferencia de 0,91 respecto a la valoración de 3,05 del usuario y al 3,96 del gestor público. Afirmando así que estos dos grupos han sido valorados muy favorablemente por los estudiantes encuestados desde la perspectiva del gestor público.

GRÁFICO 4: Medición conjunta de los grupos de economía y eficacia.



Elaboración propia

#### 6.3.3. Indicadores más útiles para la gestión

A continuación vamos a evaluar cuáles indicadores de todos los presentados, son los más útiles para la gestión de manera individual. Escogeremos aquellos indicadores de cada factor que han tenido una mayor valoración de los estudiantes encuestados, desde las dos perspectivas, directivo y usuario.

INDICADORES MÁS ÚTILES PARA LA GESTIÓN		
GRUPO	GESTOR PÚBLICO	USUARIO
ECONOMÍA	P1	P1

EFICACIA	P5	P5
EFICIENCIA	P9	P10
CALIDAD	P16	P11

Elaboración propia

Los indicadores considerados más útiles desde una perspectiva de GESTOR PÚBLICO son:

ASUNTO A MEDIR	INDICADOR
Economía del coste del personal	P1. Costes totales del personal de la cafetería / N° de personas empleadas.
Eficacia general	P5. Ingresos reales de la cafetería / Ingresos presupuestados
Eficiencia global de servicio	P9. N° de usuarios de la cafetería / costes totales
Tiempo de respuesta y creación de nuevos servicios demandados	P16. Tiempo de respuesta y creación de nuevos servicios demandados

Por otro lado los indicadores considerados más útiles desde una perspectiva de USUARIO son:

ASUNTO A MEDIR	INDICADOR
Economía del coste del personal	P1. Costes totales del personal de la cafetería / N° de personas empleadas.
Eficacia general	P5. Ingresos reales de la cafetería / Ingresos presupuestados
Eficiencia global de servicio	P10. N° de menús ofertados / costes totales
Tiempo de apertura de la cafetería	P11. N° de horas de apertura anuales / 365

## 7. SELECCIÓN DE INDICADORES

### 7.1. Criterios de aceptación y método de selección

Finalmente, una vez que hemos obtenido la valoración de los indicadores mediante las respuestas de la encuesta realizada a los alumnos del grado de Gestión y Administración Pública (GAP) de la Universidad de Jaén, mencionaremos cual de los sistemas de indicadores nos resulta más útil para nuestro estudio realizando las siguientes fases de trabajo.

Para ello planteamos los criterios y fases de selección de los indicadores mejor valorados basándonos en lo establecido por Moreno (2013) y por consiguiente en Navarro y Ortiz (2003).

#### A) Criterios de aceptación para un indicador

Un indicador deberá poseer un nivel mínimo para ser incluido en nuestra selección. Asimismo, debemos delimitar el nivel de valoración que debe tener el indicador, y en caso de no alcanzarlo deberá ser descartado.

Según lo expuesto por estos autores, nosotros estableceremos el umbral de aceptación en un 70%, siendo representativo con un 3,5 de valoración sobre 5.

#### B) Método de selección

Como hemos visto anteriormente, ahora analizaremos los indicadores que cumplen el nivel de aceptación. En la siguiente tabla mostraremos aquellos indicadores seleccionados que superen el nivel de aceptación, teniendo en cuenta los factores que hemos analizado anteriormente desde las dos perspectivas que hemos ido analizando, gestor público y usuario y desde una perspectiva conjunta. Este nivel como hemos establecido en el apartado anterior será de 3,5, es decir, del 70% de aceptación.

<b>INDICADORES QUE SUPERAN EL NIVEL DE ACEPTACIÓN</b>		
<b>INDICADOR</b>	<b>GESTOR PÚBLICO</b>	<b>USUARIO</b>
P1	ACEPTADO (4)	NO ACEPTADO (2,7)
P2	ACEPTADO (3,95)	NO ACEPTADO (2,6)
P3	ACEPTADO (3,55)	ACEPTADO (3,9)
P4	ACEPTADO (4,05)	NO ACEPTADO (3,35)

P5	ACEPTADO (4,15)	NO ACEPTADO (2,5)
P6	ACEPTADO (4,1)	NO ACEPTADO (2,45)
P7	ACEPTADO (3,6)	NO ACEPTADO (3,35)
P8	NO ACEPTADO (3,25)	NO ACEPTADO (3,35)
P9	ACEPTADO (3,75)	NO ACEPTADO (3,26)
P10	NO ACEPTADO (3,25)	ACEPTADO (3,7)
P11	ACEPTADO (3,6)	ACEPTADO (4,1)
P12	ACEPTADO (3,9)	ACEPTADO (3,8)
P13	ACEPTADO (3,75)	NO ACEPTADO (3,2)
P14	NO ACEPTADO (2,9)	NO ACEPTADO (2,95)
P15	NO ACEPTADO (3,2)	ACEPTADO (3,85)
P16	ACEPTADO (4)	ACEPTADO (3,95)

Elaboración propia

Aquí podemos contemplar que desde una perspectiva de gestor público el 70% de los indicadores alcanzan el umbral de aceptación, desde la de usuario lo alcanzan el 37,5%. Con esto podemos afirmar que la valoración de los encuestados ha sido que los indicadores son más útiles en el caso de ser gestor público.

En la siguiente tabla hemos realizado las medias de la tabla anterior, en la que podemos observar desde una perspectiva general que el 43,75% lo superan, siendo muchos más los que lo alcanzan desde la perspectiva de gestor público que de usuario como hemos visto anteriormente.

<b>INDICADORES QUE SUPERAN EL NIVEL DE ACEPTACIÓN RESPECTO A LAS MEDIAS DE LAS PERSPECTIVAS INDIVIDUALES</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>PERSPECTIVA CONJUNTA</b>
P1	NO ACEPTADO (3,35)
P2	NO ACEPTADO (3,28)

P3	ACEPTADO (3,73)
P4	ACEPTADO (3,70)
P5	NO ACEPTADO (3,33)
P6	NO ACEPTADO (3,28)
P7	NO ACEPTADO (3,48)
P8	NO ACEPTADO (3,30)
P9	ACEPTADO (3,51)
P10	NO ACEPTADO (3,48)
P11	ACEPTADO (3,85)
P12	ACEPTADO (3,85)
P13	NO ACEPTADO (3,48)
P14	NO ACEPTADO (2,93)
P15	ACEPTADO (3,53)
P16	ACEPTADO (3,98)

Se puede afirmar que 4 indicadores son los que coinciden en la superación del umbral de aceptación tanto en las perspectivas individuales de gestor público y usuario como en la general, estos son:

ASUNTO A MEDIR	INDICADOR
Eficacia operativa	P3. Metros cuadrados destinados a la cafetería / total metros cuadrados disponibles
Tiempo de apertura de la cafetería	P11. N° de horas de apertura anuales / 365
Usuarios reales de los servicios	P12. N° de usuarios de la cafetería / N° de estudiantes de la uja
Tiempo de respuesta y creación de nuevos servicios demandados	P16. Tiempo de respuesta y creación de nuevos servicios demandados

Para finalizar, utilizaremos la información de la tabla anterior donde mostramos los indicadores que alcanzan el nivel de aceptación desde las perspectivas de usuario, gestor público y ambas en conjunto. Esta información nos servirá para formar una lista con todos los indicadores útiles para realizar nuestra selección.

<b>INDICADORES FAVORABLES</b>		
<b>ASUNTO A MEDIR</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>UTILIDAD</b>
Coste del personal	Costes totales del personal de la cafetería / N° de personas empleadas	Gestor público
Coste para un estudiante universitario	Coste total de la cafetería / N° de estudiantes de la universidad de Jaén	Gestor público
Eficacia operativa	Metros cuadrados destinados a la cafetería / total metros cuadrados disponibles	Gestor público Usuario Conjunto
Eficacia operativa	Número de usuarios de la cafetería / N° de estudiantes de la universidad de Jaén	Gestor público Conjunto
Eficacia general	Ingresos reales de la cafetería / Ingresos presupuestados	Gestor público
Eficacia presupuestada en gastos	Gastos de la cafetería / Gastos presupuestados	Gestor público
Eficiencia del personal	N° de comidas servidas / N° de personas empleadas	Gestor público
Eficiencia global de servicio	N° de usuarios de la cafetería /	Gestor público

	costes totales	Conjunto
Eficiencia global de servicio	Nº de menús ofertados / costes totales	Usuario
Tiempo de apertura de la cafetería	Nº de horas de apertura anuales / 365	Gestor público Usuario Conjunto
Usuarios reales de los servicios	Nº de usuarios de la cafetería / Nº de estudiantes de la uja	Gestor público Usuario Conjunto
Volumen de quejas y reclamaciones	Nº de reclamaciones en la cafetería / Nº de estudiantes de la universidad de jaén	Gestor público
Recursos disponibles	Nº de empleados a disposición de los estudiantes / nº de estudiantes de la uja	Usuario Conjunto
Tiempo de respuesta y creación de nuevos servicios demandados	Tiempo de respuesta y creación de nuevos servicios demandados	Gestor público Usuario Conjunto

Elaboración propia

En la tabla anterior observamos los indicadores que hemos obtenido de los anteriores análisis, podemos así responder desde qué perspectiva es más útil el indicador. Tenemos 16 indicadores que propusimos en la encuesta a los estudiantes de GAP, de los cuales hay 2 que no se consideran útiles para ninguno de los dos puntos de vista dado que no han alcanzado el umbral de aceptación que hemos propuesto, por lo que los debemos de eliminar.

## 8. CONCLUSIONES

Al analizar a fondo el tema de los indicadores de gestión, hemos de decir que su uso es primordial para las administraciones públicas, teniendo como objetivo valorar la actuación de las administraciones públicas y contribuyendo a un mejor funcionamiento.

A pesar de todos los autores que hemos visto hablando sobre este tema:

- todos llegan prácticamente a las mismas conclusiones sobre su definición y sobre sus objetivos, en los que se establece que son esenciales para medir la economía, eficacia, eficiencia y calidad.
- En otro aspecto, todas las características son esenciales para la construcción de los indicadores, ya que se complementan las unas con las otras. Ya que, los indicadores de gestión lo que pretenden, a la hora de clasificarse, es intentar abarcar todo aquello que se pueda medir, independientemente del ámbito al que vaya dirigido.
- Respecto a los objetivos, creemos que a la hora de construir los indicadores, deben estar bien marcados y lo más importante, ser aceptados por todos los miembros de la organización para poder llevarlos a cabo.
- La aplicación de los indicadores de gestión tiene muchas ventajas, permiten obtener información para facilitar la mejora de los objetivos y dar una respuesta eficiente a esta.

En este trabajo, hemos reflejado las principales dificultades en el diseño e implantación de indicadores, relacionándolas con la información que una serie de indicadores debe proporcionar a los usuarios en función de los objetivos que persigue.

La información de la que se disponga inicialmente en una organización no será suficiente para poder tomar las medidas adecuadas, esto exige sistemas de información innovadores que sirvan para poder calcular los indicadores de gestión y consideren también los factores externos a la actuación de la administración, teniendo en cuenta también la calidad de los servicios que se prestan.

En mi opinión, es imprescindible contar con un adecuado sistema de control de gestión en cualquier organización. Igualmente es de suma importancia un sistema similar en el ámbito de las administraciones públicas, cada vez que el uso inadecuado o ineficiente de los recursos disponibles limite o impida la satisfacción de las necesidades últimas que demandan los usuarios.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

- Armijo, M. (2011): *“Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público”*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). P. 56-79.
- Audit Commission for Local Authorities and the National Health Service in England and Wales (2000): *“On target. The practice of performance indicators”*. Audit Commission, London.
- Beltrán Jaramillo, J. M. (2017): *“Manual Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad”* (2ª ed.). 3R.
- Beltrán, Jesús. (1997): *“Indicadores de Gestión”*, 3R Editores. Págs. 39-41.
- Cansino, J.M. (2001): *“Evaluación del sector público español”*. Cádiz Universidad Servicio de publicaciones Sevilla; Universidad.
- Castillo, D. (2016, 10 03): *“Indicadores de Gestión: razón, proporción, porcentaje y tasa”*. Info De Gerencia. Blog de profesionales compartiendo información útil.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020): *“Informe de actividades del instituto latinoamericano y del caribe de planificación económica y social (ILPES)”*. CEPAL.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores (2013): *“Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México”*. México, DF: CONEVAL.
- Corra, A. y Urieta, C. (2001): *“Nuevas herramientas de gestión pública: el cuadro de mando integral”*. Madrid. AECA.
- Crespo Pachecho, S. A. (2018): *“Indicadores de gestión”*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Da Silva, D., Web Content, & SEO Associate. (2021): *“Blog de Zendesk”*.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2018): *“Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión”*. Dirección de Gestión del Conocimiento. Bogotá, D.C., Colombia. Vol. 4.
- James, S. (1990): *“Sistemas de Información para la Administración”*. Grupo Editorial Iberoamérica, Capítulo 2.
- Miranda, J. J. (2005): *“Gestión de proyectos: evaluación financiera, económica, social, ambiental”*. Bogotá. MM editores.

- Moreno Albarracín, A.L. (2013): *“Instrumentos de control e indicadores de gestión social en las entidades no lucrativas: el caso de la ONCE como modelo de referencia”*. Tesis doctoral, Jaén. Pág. 314.
- Navarro Galera, A. y Buendía Carrillo, D. (1998): *“El control de la eficiencia en la administración municipal. Propuesta de una metodología para su desarrollo”*, comunicación presentada al VIII. Encuentro de Profesores Universitarios de Contabilidad, ASEPUC, Alicante, pp. 708-802.
- Navarro Galera A. Y Ortiz Rodríguez D. (2003): *“Propuesta metodológica para la aplicación del Benchmarking a través de indicadores: Una investigación empírica en Administraciones locales”* Revista de Contabilidad.
- Ortigueira Bouzada M. (1987): *“Administraciones Públicas: teoría básica de las administraciones de gestión”*. Publicaciones del Cur, Granada.
- Pastor, J. M. (2011, 04 07): *“Midiendo intangibles”*. Decigarrasyhormigas: blog de economía, Pág. 2.
- Pérez Pérez, J. A. (2007): *“Indicadores de gestión en el ámbito del sector público”*. e-publicaciones.
- Pérez Riquelme, A. (2021): *“Indicadores en gestión de procesos: qué son, su utilidad y cómo implantarlos”*. Consultor en Inforges Consultores.
- Santiago Pineda, M. C. (2017): *“Indicadores de gestión y su rol dentro de la productividad de las organizaciones”*.
- Senn J. (1990): *“Sistemas de Información para la Administración”*, Grupo Editorial Iberoamérica.
- Torres Pradas, L. (2002): *“La Auditoría operativa un instrumento para la mejora de la nueva gestión pública”*. AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 24-30.
- Uribe Macías, M. E., & Reinoso Lastra, J. F. (2014): *“Sistema de indicadores de gestión”*. Ediciones de la U.
- Vidal Arizabaleta, E. (2004): *“Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital”*. (No. 658.402 V6673d Ej. 1). Ecoe Ediciones,.
- Villar, A. (2015): *“La evaluación de las políticas públicas. Los indicadores”*. Seminario de análisis de políticas públicas. Licenciatura en Ciencias Sociales. (Universidad Nacional de Quilmes).

(1997): *“El establecimiento de objetivos y la medición de resultados en el ámbito público”*.  
Guía, Fundamentos Técnicos y Aplicación Cprox. IGAE, Madrid.