



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

INDICADORES DE GESTIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: APLICACIÓN AL SERVICIO DE CULTURA DEL AYUNTAMIENTO DE JAÉN

Alumno: Melissa López Martínez

Junio, 2017

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. INDICADORES DE GESTIÓN: CONCEPTO, CARACTERÍSTICAS Y OBJETIVOS DE SU APLICACIÓN.....	4
2.1. CONCEPTO.	4
2.2. CARACTERÍSTICAS.....	6
2.3. OBJETIVOS DE SU IMPLANTACIÓN.....	9
3. MARCO LEGAL.	11
4. TIPOS DE INDICADORES.	16
5. IMPLANTACIÓN EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.....	22
6. ESTUDIO EMPÍRICO: APLICACIÓN AL SERVICIO DE CULTURA DEL AYUNTAMIENTO DE JAÉN.....	26
6.1. DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO.....	26
6.2. METODOLOGÍA PARA LA IMPLANTACIÓN DE INDICADORES.	27
6.3. DISEÑO DEL CUESTIONARIO.....	30
6.4. RESULTADOS OBTENIDOS.....	35
6.4.1. ANÁLISIS DEL CONJUNTO DE LOS DATOS OBTENIDOS.....	36
6.4.2. ANÁLISIS DESDE LAS DOS PERSPECTIVAS EXPUESTAS.....	36
6.4.3. ANÁLISIS DE LOS DISTINTOS TIPOS DE INDICADORES.	38
6.4.4. SELECCIÓN DE LOS INDICADORES.....	39
6.5. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	43

6.6. EXAMEN DE LOS INDICADORES Y DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.	46
7. CONCLUSIONES.	46
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	49
ANEXO: ENCUESTA SOBRE INDICADORES DE GESTIÓN CULTURAL.	54

RESUMEN.

El marco legal actual establece la necesidad de implantar nuevos mecanismos de control y de mayor transparencia en la administración pública. La finalidad última es ir aproximándonos a una contabilidad de gestión, entendida como aquella que permite analizar, relacionar y obtener información acerca de los medios utilizados y los resultados conseguidos. Con esta mejora en la información se puede optimizar el seguimiento de los procesos, la rendición de cuentas, la toma de decisiones y el reparto equitativo de los recursos públicos. De esta necesidad surgen los indicadores de gestión como un instrumento que sirve de complemento a la gestión presupuestaria y a la contabilidad pública.

En este trabajo realizamos un análisis crítico constructivo acerca de los indicadores de gestión contrastando su importancia para ayudar a la toma de decisiones, así como su contribución a la consecución de una información útil, relevante y objetiva. Estudiamos igualmente su implantación en la administración, para que ésta pueda mantener los servicios públicos y prestarlos con los mayores niveles de eficiencia, de excelencia y para dar cumplimiento a las demandas sociales y legales. Por último, complementamos el trabajo con un estudio empírico que trata de validar una propuesta sistemática de indicadores para evaluar el servicio de cultura del Ayuntamiento de Jaén.

Palabras clave: Indicadores de gestión, servicios públicos, recursos públicos, eficiencia, gestión pública.

ABSTRACT.

The current legal framework establishes the need to implement new control mechanisms and greater transparency in public administration. The ultimate goal is to approach management accounting, understood as one that allows analyzing, relating and obtaining information about the means used and the results achieved. With this improvement in information, it is possible to optimize the follow-up of processes, the accountability, the decision-making and the equitable distribution of public resources. From this necessity, management indicators emerge as an instrument that complements budgetary management and public accounting.

In this work we perform a constructive critical analysis about management indicators contrasting their importance to help decision making, as well as their contribution to the achievement of useful, relevant and objective information. We also study its implementation in

the administration, so that it can maintain public services and provide them with the highest levels of efficiency, excellence and to comply with social and legal demands. Finally, we complement the work with an empirical study that tries to validate a systematic proposal of indicators to evaluate the service of culture of the City of Jaén.

Key words: Management indicators, public services, public resources, efficiency, public management.

1. INTRODUCCIÓN.

Como dijo Peter Drucker¹, *"Sócrates fue albañil. Si volviera a la vida y fuera a trabajar, seis horas le bastarían para ponerse al día. Sin embargo, en una economía basada en el conocimiento, las herramientas y los productos cambian"*. Lo que quiere decir, es que nos encontramos en un mundo en constante crecimiento y muy cambiante, por lo que hay que adaptarse a las nuevas exigencias.

En lo que se refiere al sector público, en el actual contexto económico-social, debido a la crisis fiscal, la reducción de los recursos públicos y a una mayor exigencia por parte de los ciudadanos con la administración, se hace esencial un avance constante para satisfacer las reclamaciones. Se demanda una mayor calidad, transparencia, flexibilidad y adaptabilidad a los cambios. Nos encontramos con las exigencias de la nueva gestión pública.

Desde esta perspectiva, es fundamental que los responsables públicos cuenten con nuevas herramientas que les otorguen una información de mayor calidad, más objetiva y fiable. Reorientando el sistema de gestión se mejorará en el cálculo del coste efectivo de los servicios y en su organización, permitiendo establecer unos objetivos claros y concisos, comprobando que efectivamente se llevan a cabo siguiendo los principios de eficiencia, eficacia, economía y calidad.

Para contribuir a estas necesidades y para conseguir estos objetivos, se crean los indicadores de gestión como método de obtención de una información complementaria, más desagregada y encaminada a la persecución de unos fines concretos.

En los siguientes puntos se va a tratar de definir qué son los indicadores de gestión, sus características, cuáles son los requisitos mínimos que tienen que tener para que sean aceptables, su tipología y el marco legal en el que se encuadran.

También, siguiendo una metodología determinada, hemos presentado una serie de indicadores para el servicio de cultura del Ayuntamiento de Jaén. Se han establecido teniendo en cuenta primeramente qué es lo que se quiere medir, así se crea la siguiente clasificación de indicadores:

- Contextuales, para tener una visión general del marco en el que se desarrolla el servicio.

¹ Peter Ferdinand Drucker (Viena, 1909- 2005) fue un abogado y tratadista, considerado el mayor filósofo de la administración del siglo XX, así se manifiesta en la biografía escrita por López (s.f.) nombrado en la bibliografía.

- De seguimiento interno, para evaluar la gestión de los recursos y de los procesos internos de la entidad.
- De seguimiento externo, su inclusión se deriva de la necesidad de comparar los servicios prestados de unas entidades con otras para poder analizar y contrastar los resultados desde una perspectiva diferente.
- De resultado, para medir los efectos tanto económicos como sociales que se han obtenidos en el ejercicio.

Dentro de estas cuatro clasificaciones se han establecido unos objetivos a medir y para su cumplimiento, hemos utilizado diferentes tipos de indicadores, escogiendo los más favorables para cada caso.

Por último, para comprobar la utilidad que reportan y para validarlos correctamente, hemos realizado un cuestionario a los alumnos de Gestión y Administración Pública de la Universidad de Jaén, que tenían que complementarlo desde dos puntos de vista: como gestores públicos y como usuarios.

2. INDICADORES DE GESTIÓN: CONCEPTO, CARACTERÍSTICAS Y OBJETIVOS DE SU APLICACIÓN.

2.1. CONCEPTO.

Como cuestión de principios, antes de definir el concepto “indicador de gestión”, desglosamos previamente el término y analizamos cada uno de sus elementos.

Un indicador, siguiendo la definición aportada por la Asociación Española de Normalización y Certificación en adelante, AENOR (2003), *“es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad”*. El informe realizado por la Consejería de Familia y Asuntos Sociales (2007) complementa esta definición diciendo que *“los indicadores son herramientas necesarias para poder medir, y con ello, controlar los procesos con el objetivo de realizar una gestión eficaz de los mismos”*.

Según expone el documento informativo de la Universidad de Granada (2007), *“la gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados”*.

En función de lo anteriormente referenciado, podemos deducir que los indicadores de gestión son unos instrumentos que permiten medir la organización y la administración de los bienes y servicios.

Para establecer una definición más exhaustiva vamos a analizar algunas definiciones. Cabe citar las siguientes:

En opinión de Ortigueira (citado en Navarro y Flores, 1997) esta magnitud desempeña dos funciones. Una es que tiene un carácter descriptivo, es decir, refleja la situación actual o su evolución en el tiempo. La otra es que tiene una visión valorativa, ayuda a determinar las consecuencias que pueden ocasionar ciertas acciones.

De Forn (como se citó en Navarro, 1998) explica que un sistema de control de resultados tiene que poner a disposición de los administradores unos instrumentos objetivos con los que puedan medir la realización de las actuaciones, midiendo tanto los resultados obtenidos como los recursos utilizados. Y esos instrumentos son los Indicadores de Gestión, que tienen que permitir conocer la realidad, establecer y cumplir los objetivos para así poder tomar las decisiones técnicas y/o políticas necesarias.

Gómez (citado en Carrasco, Buendía, Navarro y Viñas, 2005), da una serie de características que tienen que cumplir los indicadores para su correcta implantación y funcionamiento. Deben incorporar las magnitudes más importantes del sistema y ser capaces de adaptarse a los cambios. Deben proporcionar información objetiva. Y, respecto a la metodología utilizada para realizar su medición tiene que ser sistemática, lo que quiere decir que las medidas que se realicen por un mismo indicador en los distintos momentos, tiene que hacerse utilizando los mismos procedimientos y con la misma periodicidad para evitar factores aleatorios o subjetivos.

Navarro (1998), considera que los indicadores de gestión son aquellos que proporcionan la información necesaria para poder establecer un control en la gestión analizando tres variables principalmente, la eficacia, la eficiencia y la economía.

Según la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas en adelante, AECA (2000), los indicadores son *“unidades de medida que permiten el seguimiento y la evaluación periódica de las variables clave de una organización, medida su comparación con los correspondientes referentes internos y externos”*. También señala que *“los indicadores constituyen una herramienta en relación a la buena marcha del ente que gestiona, para que*

tenga un control de lo que está sucediendo, y si procede, pueda tomar las medidas correctoras que convengan”.

La Intervención General del Estado en adelante, IGAE (2007), define a los indicadores de gestión como *“Instrumento de medición elegido como variable relevante que permite reflejar suficientemente una realidad compleja, referido a un momento o a un intervalo temporal determinado y que pretende informar sobre aspectos referidos a la organización, producción, planificación y efectos de una o varias organizaciones en sus diversas manifestaciones concretas”.*

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

Existe una extensa conceptualización, pero si se recopilan las ideas de estos autores de referencia, ya se puede completar la definición. Un indicador de gestión es, por tanto, un instrumento que sirve para medir sistemáticamente la gestión y la planificación táctica y estratégica de aspectos referidos a la organización, durante un determinado intervalo temporal. Tiene carácter descriptivo, valorativo y ha de poder suministrar la suficiente información objetiva para servir como sistema de control de la eficacia, eficiencia y economía de los resultados obtenidos. Se utiliza para complementar la información económico-financiera de la entidad de estudio y para detectar sus fortalezas y debilidades.

2.2. CARACTERÍSTICAS.

Siguiendo las definiciones de Ortegueira (1987), De Forn (1988), Gómez (1994), Navarro (1998), AECA (2000), el Ministerio de Economía y Hacienda (2007) y el Plan General de Contabilidad Pública de 2010, se pueden extraer las siguientes particularidades:

- Medición sistemática: las medidas que se efectúen de un mismo indicador en distintos momentos, deben realizarse por los mismos procedimientos.
- Planificación táctica y estratégica: con una visión tanto a corto como a largo plazo.
- Carácter descriptivo: detalla la imagen fiel del objeto de medición.

- Carácter valorativo: hace una descripción calificativa de los resultados obtenidos.
- Información objetiva: libre de sesgos.
- Sistema de control de la eficacia, eficiencia y economía: mide y evalúa periódicamente la actuación de los órganos, teniendo en cuenta los resultados obtenidos y los recursos utilizados.

Para que los indicadores puedan cumplir con sus objetivos, tienen que presentar una serie de características. Teniendo en cuenta las exposiciones que realizan autores como AECA (2000), Navarro (1998) y Carrasco et al. (2005), se pueden señalar las siguientes:

- a) Fiabilidad. Verifica el buen funcionamiento del indicador. Se alcanza cuando se puede constatar que el contenido informativo del mismo es proporcional al resultado obtenido en las comprobaciones materiales elaboradas sobre la realidad del objeto que se mide. La información que suministre será fiable cuando esté libre sesgos y muestre la imagen fiel del objeto de estudio.
- b) Comprensibilidad. Tienen que ser claros y de fácil entendimiento. Que su contenido sea sencillo de entender por los usuarios a los que se dirige.
Puesto que lo que se persigue con los indicadores de gestión es suministrar la máxima información posible, no tiene sentido que esta información resulte enmarañada o confusa.
- c) Factibilidad económica. Hay que tener en cuenta que no todos los indicadores resultarán factibles en su aplicación. Puede que un indicador que en una entidad resulte viable, en otra distinta no lo sea. Será factible, económicamente hablando, cuando el coste de su implantación no supere las ventajas y beneficios derivados de la información que el indicador proporciona.
- d) Accesibilidad. Por una parte, cuando se habla de accesibilidad, se refiere al grado en que todas las personas puedan utilizar un indicador sin mayores problemas, no se trata de dificultar el trabajo de los servidores, sino de agilizarlo para que puedan tomar las decisiones sin complicaciones disponiendo de una mayor información. Por otra parte, un indicador será más accesible cuanto menos tiempo deba invertirse para calcular los datos y se haga al menor coste posible.

- e) Relevancia. Es una de las principales características. Un indicador será relevante cuando pueda influir y sea útil para la toma de decisiones, es decir, cuando ofrezca información importante y trascendente sobre el objeto de medición para poder realizar pronósticos sobre sucesos pasados, presentes o futuros. También se incluiría junto con la relevancia, la característica de la integridad que viene a decir, que la información que se obtiene tiene que incluir todos los datos que pueden influir en la toma de decisiones, sin ninguna omisión. Esta información tiene que aparecer de forma completa.
- f) Comparabilidad. Tanto en el tiempo como en el espacio. Debe poder aplicarse a los diferentes organismos en un mismo momento para permitir su comparación con las demás entidades que presenten características similares. Y para el mismo período de tiempo, para poder compararlos por distintas etapas: meses, trimestres, etc. Los indicadores de gestión tienen que poder ser contrastados con otros valores de referencia para realizar un control efectivo de su funcionamiento, su adecuación y su grado de cumplimiento.
- g) Precisión. La definición que ofrece la Real Academia Española de “precisión”, es la siguiente *“dicho de un aparato, de una máquina, de un instrumento, etc. construido con singular esmero para obtener los mejores resultados posibles”*. Esta definición aplicada a los indicadores, viene a decir que, utilizando este tipo de instrumento, se tiene que poder obtener los mejores resultados posibles de lo que se pretende medir o estudiar. Claramente, existirá un cierto margen de error, pero un indicador preciso, tiene que informar sobre una determinada realidad con un margen de error aceptable. Sería recomendable establecer un tope, y si el margen de error que aparece estableciendo este instrumento de medición supera el máximo establecido, se tendría que rechazar.
- h) Operatividad. Un indicador no será operativo si con él no se consigue producir el resultado que se pretendía. Por consiguiente, será operativo cuando sea capaz de superar o eliminar las barreras que impiden su uso efectivo para evaluar la realidad que se desea medir, como pueden ser: la complejidad de la burocracia interna en las administraciones públicas, las posibles resistencias del personal a que su gestión sea evaluada, etc.
- i) Imputabilidad. Los datos extraídos de los indicadores tienen que proporcionar y dar a conocer la información que ponga de manifiesto las causas que han provocado la situación actual.

- j) Objetividad. Se tienen que eliminar los posibles sesgos, garantizando la neutralidad de la subjetividad en su implantación. Que no esté influenciado por factores ajenos.
- k) Consistencia. El contenido informativo tiene que ser resistente, estable, coherente y uniforme a lo largo del tiempo.
- l) Pertinencia. El indicador tiene que reflejar la información que se solicite de un bien o servicio y mantener su significado en el tiempo.
- m) Sensibilidad. Ser capaz de adaptarse a los posibles cambios producidos en la situación medida.
- n) Credibilidad y aceptabilidad. Son dos requisitos que surgen como producto de los anteriores. Los indicadores que consigan incorporar un mayor número de las propiedades citadas, contarán con una mayor garantía de ser elegidos por sus usuarios como creíbles y aceptables.

Por su parte, Buschor (como se citó en Navarro y Flores, 1997) expone que los indicadores tienen que estar referidos al objeto central de cada programa para que sean útiles y tienen que ser tanto interna como externamente válidos, fiables, sencillos, oportunos, económicos, relevantes, y respetar las restricciones legales sobre publicidad e información.

Solamente cuando los indicadores reúnan estas condiciones podrán ser utilizados con la seguridad de que la información suministrada es veraz y no cuenta con distorsiones que puedan conllevar a tomar decisiones equivocadas. Los indicadores que no cumplan estos atributos tendrán que ser rechazados, puesto que no son válidos ni fiables.

Con todo lo anteriormente analizado, podemos concluir, apoyándonos en el Departamento Administrativo de la Función Pública, en adelante DAFP (2012) que *“la esencia y existencia de un indicador solo se da y justifica si este sirve para la toma de decisiones”*. No se trata de medir por medir.

2.3. OBJETIVOS DE SU IMPLANTACIÓN.

Los indicadores de gestión surgen con un objeto específico, que es aportar a la entidad un mecanismo de obtención de información para la evaluación de resultados y para la toma de decisiones. A parte de esto, también ayudan a conseguir otros objetivos concretos:

- Para controlar los recursos públicos.
- Para medir la productividad de los profesionales.
- Para calcular el impacto que tienen las acciones llevadas a cabo y la satisfacción de la ciudadanía con el servicio o actividad.
- Para diagnosticar problemas.
- Para dar cumplimiento a las exigencias legales.
- Para mejorar la gestión.
- Para comparar la organización tanto interna como externamente con otras entidades del sector.

Como expresa Moreno (2013) *“Para poder mejorar es necesario ejercer la crítica, pero para que esta crítica sea sostenible, hay que contar con un elemento objetivo: la información”*. Y es la información, que no los datos, lo que resulta tan importante de los indicadores. Los datos son elementos aislados recogidos pero no interrelacionados, pueden ser números, símbolos, letras. Y, la información, sin embargo, es la interpretación de los datos que se han recogido sobre un tema. Estos datos se muestran organizados y tienen un significado. Principalmente ese sería su gran logro, el conseguir una información objetiva, real y desagregada.

Otros de los beneficios que aportan a las entidades, son los que se exponen en el DAFP (2012), en Carrasco et al. (2005) y en Carrasco (1996), que son los siguientes:

- Ayudan a elaborar la planificación y la creación de las políticas públicas.
- Sirven de apoyo en el proceso presupuestario, fundamentalmente en las fases de elaboración del presupuesto y de control y seguimiento de la ejecución del mismo, ya que permiten evaluar la idoneidad de los programas presupuestarios.
- Son criterios de medición que no necesariamente tienen que estar basados o expresados en unidades monetarias.
- Permiten detectar los problemas de gestión y las oportunidades de avance que se proyecten y que puedan existir en los diferentes procesos, como: el exceso de carga de trabajo en la asignación al personal, la eficiencia o ineficiencia en los trámites, la racionalidad en la asignación y utilización de los recursos, etc. Se obtiene un seguimiento exhaustivo de cada uno de los procedimientos que se llevan a cabo.

- A través del análisis de los objetivos propuestos y los resultados conseguidos finalmente, se pueden realizar ajustes en sus procesos y diseñar nuevas políticas de actuación eliminando las deficiencias y minimizando, en la medida de lo posible, el consumo de recursos.
- Posibilita la opción de establecer unos sistemas para reconocer el buen desempeño a los empleados, individualmente o de forma colectiva.
- Evalúa la satisfacción de los ciudadanos con el servicio o actividad realizada, permitiendo identificar sus necesidades y prioridades. De esta forma, se pueden dirigir o marcar los objetivos institucionales teniendo en cuenta estas exigencias.
- Permiten determinar en base al coste, la fijación de los precios y tasas. Esto resulta muy importante, porque es algo que se recoge en la normativa. Como acentúa Buendía (2000), conocer el coste de la prestación de un servicio resulta obligado para tenerlo de referencia en la fijación de las tasas y precios públicos, es por ello que se deberían tener en cuenta la introducción de indicadores en la memoria económico-financiera que justifiquen el establecimiento de la tasa o precio público por la prestación del servicio.
- Consiguen un mayor compromiso por parte del personal encargado de la gestión, ya que la información de la utilización y gestión de los recursos públicos con los que cuentan, aparece más desagregada y es más transparente.
- En el ámbito profesional de todos los trabajadores, les permite conocer la contribución que realizan a la organización para el cumplimiento de las metas y cuáles son los resultados de su labor.

3. MARCO LEGAL.

Es amplia la legislación que promueve la necesidad de la inclusión de nuevos métodos de control de la gestión para cumplir con los principios de eficiencia, eficacia, economía, calidad y transparencia exigibles a las administraciones públicas. Encontramos fundamentalmente las siguientes normas legislativas:

a) La Constitución Española.

Ya en nuestra Carta Magna, se muestra la necesidad de aplicación de algún tipo de instrumento o herramienta capaz de dar cabida a los principios de eficiencia en la

aplicación de los recursos públicos. En el artículo 31.2 se recoge la eficiencia en la gestión de los citados recursos como uno de los principios fundamentales para la ejecución del gasto señalando que *“el gasto público realizará una asignación equitativa de los recursos públicos, y su programación y ejecución responderán a los criterios de eficiencia y economía”*. Y también en su artículo 103.1, que expone que *“La Administración Pública sirve con objetividad los intereses generales y actúa de acuerdo con los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación, con sometimiento pleno a la ley y al Derecho”*.

b) El Plan General de Contabilidad Pública de 2010.

Aquí aparece por primera vez la obligatoriedad de contar con los indicadores de gestión para complementar los métodos tradicionales. Así se dice textualmente en las disposiciones generales que *“las exigencias crecientes para mejorar la información en el sector público y los principios de eficacia y eficiencia en la utilización de los recursos públicos, han traído consigo la necesidad de incluir en las cuentas anuales una información complementaria a la información financiera y presupuestaria que permita apoyar la adopción racional de decisiones. En este contexto, se han incluido por primera vez en las cuentas anuales del sector público información de costes por actividades y unos indicadores presupuestarios, financieros y de gestión, que amplían los elementos de información para la mejora de la gestión pública.”*

c) La Ley Orgánica 2/2012, de 27 de abril, de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera.

Otra de las normativas aplicables a las entidades públicas, surgida para el desarrollo de la reforma del artículo 135 de la Constitución Española como consecuencia del compromiso de España con la Unión Europea, es la ley Orgánica 2/2012, de 27 de abril, de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera quien también proclama una serie de principios a tener en cuenta.

- En su artículo 7.2 dice que *“La gestión de los recursos públicos estará orientada por la eficacia, la eficiencia, la economía y la calidad, a cuyo fin se aplicarán políticas de racionalización del gasto y de mejora de la gestión del sector público”*.

- Otro Principio fundamental es de transparencia, que aparece en el artículo 6.1 y dice que *“La contabilidad de las Administraciones Públicas y demás sujetos comprendidos en el ámbito de aplicación de esta Ley, así como sus presupuestos y liquidaciones, deberán contener información suficiente y adecuada que permita verificar su situación financiera, el cumplimiento de los objetivos de estabilidad presupuestaria y de sostenibilidad financiera y la observancia de los requerimientos acordados en la normativa europea en esta materia. (...)”*. Según este artículo, los documentos presentados por las administraciones públicas, deberán contener información suficiente y adecuada. Utilizando los indicadores de gestión, se facilitaría mucho esta tarea.

d) La Ley 47/2003, General Presupuestaria.

Por su parte la Ley General Presupuestaria, en su artículo 120 les exige, a las administraciones públicas, a *“suministrar información para la determinación de los costes de los servicios públicos”, “proporcionar información para el ejercicio de los controles de legalidad, financiero, de economía, eficiencia y eficacia”, y, a “suministrar información económica y financiera útil para la toma de decisiones”*. También aparece en su exposición de motivos, el principio de transparencia, como un principio fundamental.

e) La Ley 19/2013, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno.

Aparece como una medida de información sobre cómo manejar los recursos, cómo tomar las decisiones y cómo contribuir al crecimiento económico y al desarrollo social. Esta ley ayuda a incrementar la transparencia, obligando a que exista una mayor publicidad (capítulo II), garantiza el acceso a la información (capítulo III) y crea unas directrices que deben guiar a los gestores públicos, se les exige una cierta responsabilidad y se imponen consecuencias jurídicas por su incumplimiento (título II).

En el sector público local también se encuentran una serie de normas en las que se recogen la necesidad de utilizar los indicadores de gestión. Así tenemos:

a) La Ley 27/2013, de 27 de diciembre, de racionalización y sostenibilidad de la Administración Local.

Recoge la obligación de determinar el coste efectivo de los servicios públicos y su remisión al Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas para darle publicidad y transparencia y así, contribuir al cumplimiento del principio de eficiencia establecido en el artículo 7 de la Ley Orgánica 2/2012, de 27 de abril, de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera. La Ley 27/2013, de 27 de diciembre, también introduce el artículo 116 ter de la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases de Régimen Local, donde se exige el cálculo de los costes reales directos e indirectos de los servicios.

- b) El Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales.

Introduce la necesidad de calcular el coste efectivo de los servicios para establecer el precio de las tasas, precios públicos y contribuciones especiales. Y en el artículo 221, trata sobre la necesidad de comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos marcados y del análisis del coste de los servicios.

- c) La Ley 57/2003, de Medidas para la Modernización del Gobierno Local.

Establece en el artículo 133 la exigencia de controlar e informar del coste efectivo de los servicios prestados y llevar a cabo controles sobre la eficiencia y la eficacia en la asignación de los recursos.

Cuanto mejor sea la información de la que se disponga, mejor se cumplirán estos mandatos. Para llevar a cabo estos preceptos legales, se crean normas en desarrollo de las anteriores, como son:

- a) La Orden HAP/2075/2014, de 6 de noviembre por la que se establecen los criterios de cálculo del coste efectivo de los servicios prestados por las entidades locales
- b) La Orden HAP/2105/2012, de 1 de octubre, por la que se desarrollan las obligaciones de suministro de información previstas en la Ley Orgánica 2/2012, de 27 de abril, de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera, entre otras.

Como se puede observar, es amplia la normativa existente sobre el tema que nos ocupa. Por lo tanto, resulta necesario e imprescindible disponer de una herramienta no solo como método para gestionar, organizar y poder tomar decisiones en el ámbito del sector público, sino para el cumplimiento de los principios constitucionales y normativos expuestos. Con la implantación

del sistema de indicadores de gestión lo que se pretende es proporcionar la suficiente información para que las administraciones públicas den cumplimiento a esas exigencias de la legislación vigente.

A raíz de incluir en los preceptos citados la necesidad de la implantación de los indicadores de gestión, se crean numerosos estudios e informes como referencia para poder llevar a cabo esta tarea. Entre ellos se pueden destacar los siguientes:

a) La Resolución de 28 de julio de 2011 (Ministerio de Economía y Hacienda, 2011).

Marca las directrices a seguir para la elaboración de la información sobre los indicadores de gestión a incluir en la memoria de las cuentas anuales del Plan General de Contabilidad Pública.

b) Informes de IGAE.

- El Proyecto CANOA. También desde IGAE, se han creado proyectos a tener de referencia para llevar a la gestión pública hacia una gestión de costes. Así, se publica en 1994 el Plan General de Contabilidad Pública y se puso en funcionamiento el Proyecto CANOA (Sistema de Contabilidad Analítica Normalizada para las Organizaciones Administrativas), que tiene como finalidad la implantación de un sistema de Contabilidad Analítica normalizado y estandarizado ajustable a las necesidades de cada entidad, para, junto con otros sistemas de información, poder calcular el coste de las distintas actividades que se realizan y analizar el empleo de los recursos públicos.
- En 2004 se crea el documento “Principios Generales sobre Contabilidad Analítica de las Administraciones Públicas”.
- En 2007 introducen el documento de “Indicadores de Gestión en el Ámbito del Sector Público”, lo que supone un gran avance. Este último documento quiere servir como referencia para la creación y la implantación de los indicadores de gestión y para ello, los define, los explica y determina la utilidad de la información que suministran dentro del marco de la gestión pública.

c) AENOR.

Crea una norma UNE (Una Norma Española), que es la UNE 66175:2003, Guía para la implantación de sistemas de indicadores. Esta norma marca las directrices para crear e implantar indicadores de gestión y cuadros de mando en cualquier entidad.

d) El proyecto SINIGAL (Sistema Normalizado de Indicadores de Gestión para la Administración Local).

Nace con el objetivo de establecer la estructura y contenido de un sistema de indicadores para su implantación en los municipios. (López, Navarro, Ortiz, García y Nieto, 2001).

e) AECA.

Contribuye creando los documentos “Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas” (1997) y “Un Sistema de Indicadores de Gestión para los Ayuntamientos” (2002), donde se establecen una serie de pautas para la posible aplicación de los indicadores en las entidades locales.

f) La Federación Española de Municipios y Provincias, en adelante FEMP.

Crea en 2006 un proyecto para la ayuda a la implantación de un sistema de costes e indicadores en la Administración Local.

4. TIPOS DE INDICADORES.

Los indicadores de gestión se pueden clasificar de diversas maneras. Tomando como referencia AECA (2000), IGAE (2007), Navarro (1998) y Moreno (2003), y tratando de recoger los que resulten más trascendentes para los fines de este trabajo, se puede establecer la siguiente clasificación.

1. Según su naturaleza. Hace referencia al género del indicador, a su esencia propia. Nos encontramos con dos tipos:

1.1. Numéricos. Cuando la variable adopta un valor. Lo que se pretende medir, se expresa numéricamente. Realizan un análisis cuantitativo. Por ejemplo, el número de personas que utiliza un cierto servicio público.

- 1.2. Descriptivos. Son los que realizan un análisis cualitativo. Se refieren por ejemplo, al grado de satisfacción de la ciudadanía por un servicio prestado.

Los datos descriptivos pueden convertirse en datos numéricos fácilmente, ya que para recoger los datos descriptivos, anteriormente, se ha tenido que recoger información de un determinado número de usuarios. Así por ejemplo, se podría establecer una clasificación numérica del total de personas que han expresado previamente que el servicio prestado es satisfactorio, regular o nefasto.

2. Según el número de variables necesarias para obtener los datos:

- 2.1. Simples. Son aquellos que se obtienen de una forma inmediata utilizando una sola variable del objeto de estudio. Por ejemplo, número de personas que pagan el impuesto de vehículos de tracción mecánica. Para este caso en concreto resultaría útil porque lo que se pretende medir se quiere hacer de forma inmediata para determinar únicamente ese parámetro.

- 2.2. Compuestos. Son aquellos que se obtienen teniendo en cuenta dos o más variables, es decir, permiten establecer un nexo causal entre la actividad a medir y las variables a utilizar. Por ejemplo, número de personas que pagan el impuesto de vehículos de tracción mecánica respecto al total de la población del lugar objeto de estudio.

3. Según el rol que desempeñen para los observadores.

- 3.1. Cognitivos. Aportan información sobre los valores reales del objeto de medición e identifican un futuro probable, no el deseado. Ejemplo: número de usuarios que asisten a un evento cultural.

- 3.2. Normativos o valorativos. Añaden un juicio de valor lo más objetivo posible los valores del objeto que se quiere medir, intuyendo un futuro deseable. Ejemplo: número de usuarios en disposición de asistir a un evento cultural.

4. Según el ámbito de aplicación:

- 4.1. Internos. Aquellos indicadores que se refieren al ámbito propio de la entidad, a su funcionamiento y a su actividad interna. Es decir, tratan de medir los efectos que tienen sus actuaciones en su esfera interna. Por ejemplo, el número de expedientes tramitados por empleado.

- 4.2. Externos. Tienen en cuenta la información que pueden obtener de otras organizaciones comparables, tanto dentro del sector público como en el ámbito privado. Ejemplo: gasto total de un determinado servicio entre el gasto total de prestar ese mismo servicio en el sector privado. Otros autores los definen desde otra perspectiva para medir la repercusión que tienen las actuaciones fuera de la organización.
5. Según el ámbito temporal que miden:
- 5.1. Puntuales. Ofrecen información de una situación en un momento determinado. Un ejemplo sería: el número de personas que utilizan el transporte público los domingos. Dan una visión estática.
- 5.2. De intervalo. Ofrecen una visión dinámica, se refieren a un periodo de tiempo. Por ejemplo: número de personas que han utilizado el transporte público durante un mes.
6. Según la finalidad o el objeto de la medición:
- 6.1. De Producción. Para conocer los procedimientos que conforman el proceso productivo, los métodos utilizados y las distintas fases. Dentro de estos, encontramos dos grupos.
- 6.1.1. De Estructura. Representan una visión estática de la producción de la organización. Hacen referencia a las variables que ponen de manifiesto cuál es la organización de una entidad y de qué medios dispone para realizar sus actividades. Por un lado, se encuentran las distintas variables relacionadas con el capital humano de la entidad en un momento o periodo concreto. Un ejemplo sería el número de empleados que hay en una determinada fase del proceso. Por otro lado se encuentra el capital material, que haría referencia a la evaluación del estado del inmovilizado de la empresa, su grado de obsolescencia, etc.
- 6.1.2. De Proceso. Se refieren a aquellos que muestran una visión dinámica de la producción de la entidad. Valoran aspectos relacionados con las actividades que realizan y su eficiencia. Éstos, a su vez, se pueden clasificar en dos.
- 6.1.2.1. De Medios de Actividad. Aquellos que expresan el grado de actividad de la organización, como el número de horas que dedica un empleado en resolver un expediente.
- 6.1.2.2. De Resultados de Actividad. Dentro de este grupo, se pueden distinguir los siguientes.

6.1.2.2.1. De Eficacia. Se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos de producción de la organización en un periodo de tiempo determinado. Se comparan los resultados que se han previsto obtener con los que verdaderamente se han conseguido. Aibar (2003) considera que una determinada actividad no puede ser efectiva, aunque haya dado unos resultados satisfactorios, si no alcanza los objetivos para los que ha sido realizada. Para la evaluación de la eficacia se requiere que previamente se haya realizado un proceso de planificación especificando y determinando con claridad los objetivos que se pretenden alcanzar.

6.1.2.2.2. De Eficiencia. La eficiencia se consigue cuando para conseguir los resultados previstos se utilizan los mínimos recursos o costes posibles. Miden el nivel de aprovechamiento de los recursos utilizados para la prestación de un bien o servicio. Un ejemplo de indicadores de eficiencia sería el coste previsto de un determinado servicio respecto al inicialmente previsto.

En opinión de Mora y Vivas (citado en Aibar, 2003), la utilización del concepto de eficiencia en referencia al sector público, debe recoger un sentido más amplio, incluyendo el valor efectivo que estas entidades aportan a los ciudadanos, es decir, sus efectos y su repercusión en la ciudadanía.

6.1.2.2.3. De Economía. Se relaciona el coste de los recursos adquiridos, ya hayan sido empleados o no, en comparación con los previstos inicialmente. Aibar (2003) alude a que hacen referencia a la búsqueda de la relación precio-calidad-cantidad más ventajosa para adquirir los recursos necesarios. En consecuencia, señalan Montesinos y Vela (citados en Aibar, 2003), que para alcanzar la economía se requiere el conocimiento de las características del mercado donde dichos recursos pueden ser adquiridos y la necesidad efectiva de ellos. Un ejemplo podría ser el precio de las materias primas utilizadas para realizar un producto en relación al coste que tendrían dichas materias primas en el mercado.

6.1.2.2.4. De Calidad. Se utilizan para medir el grado de excelencia de los servicios prestados. El término calidad puede resultar muy subjetivo, ya que la realidad varía según los ojos que la vean, por cuando un gestor público puede creer que está dando un servicio de calidad, pero el ciudadano puede no percibirlo así. Como ejemplo podría ponerse la medición del grado de satisfacción de los ciudadanos por un servicio público prestado.

La relación de estos cuatro tipos de indicadores: eficiencia, eficacia, economía y calidad, siguiendo el documento creado por DAFP (2012) “Guía para la construcción de indicadores de gestión”, podría ser la que se muestra en la figura 1:

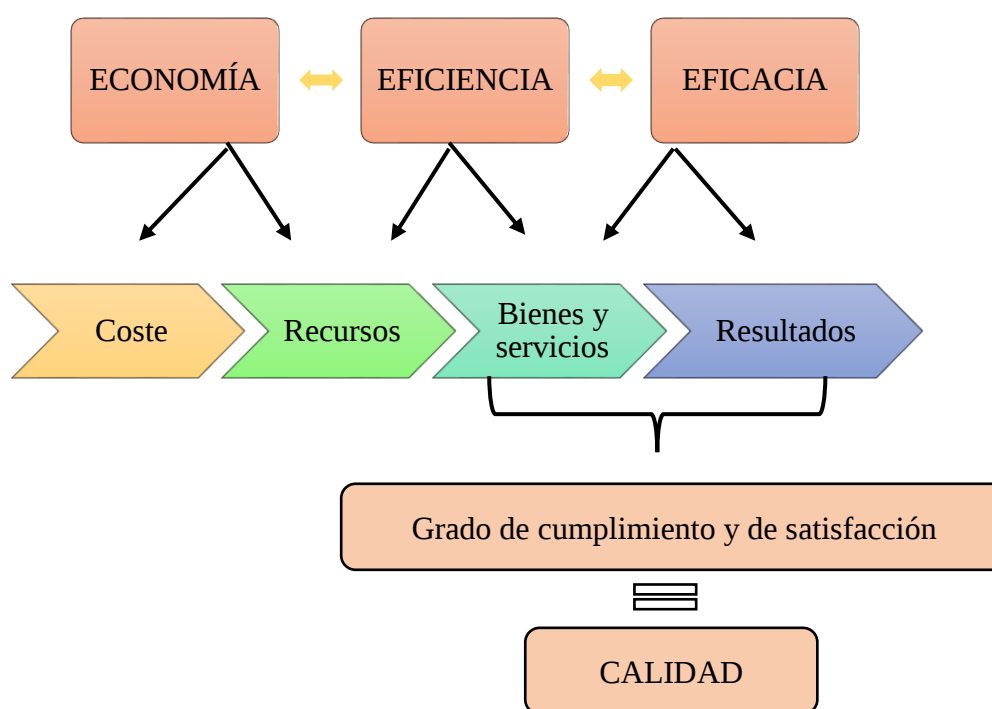


Figura 1. Esquema explicativo de la relación Economía-Eficiencia-Eficacia-Calidad. Fuente: adaptación de DAFP (2012).

6.2. De Efecto. Se utilizan para conocer cuál es el resultado o impacto que tiene la actuación de una organización en los ciudadanos a los que va destinada. Un ejemplo sería el aumento en la calidad de vida de los habitantes de una zona determinada como consecuencia de la creación de un parque. Aquí el aspecto de calidad constituye un factor clave para medir estos efectos.

7. Para medir externalidades o de impacto. Se trata de medir los efectos que producen en la sociedad las políticas públicas adoptadas. *“Se puede definir un “efecto económico externo” como una ganancia o pérdida económica o social en sentido amplio, experimentada por uno o más agentes sociales, como consecuencia de las acciones ejecutadas por las distintas unidades del Sector Público”* (Ministerio de Economía y Hacienda, 2007). Los efectos económicos que pueden provocar ciertos servicios tienen un impacto en la sociedad que puede ser muy importante. Las externalidades pueden ser tanto positivas como negativas.

Un ejemplo de externalidad positiva puede ser la educación. El gasto en educación repercute a la sociedad positivamente, ya que se crea un mayor nivel de cultura en el país, aumenta la calidad de vida y también repercute económicamente, ya que se puede conseguir formar a la ciudadanía para poder ser más eficaces y eficientes.

Un ejemplo de externalidad negativa sería la contaminación medioambiental que pueden producir la creación de una autopista por ejemplo, ya que esto, aparte de al medioambiente también afecta a la calidad de vida de los ciudadanos. Cada vez se hace mayor la concienciación de la ciudadanía sobre el mantenimiento del entorno natural y por eso se pide que exista más información sobre su estado y sobre los efectos que pueden ocasionar los agentes productivos.

Evidentemente, resulta una tarea muy complicada adentrarse en la medición de este tipo de cuestiones, ya que son temas intangibles y los efectos pueden producirse mediante una externalización positiva que conlleve a otra negativa. Por lo tanto, se tendría que sopesar el coste-beneficio de su implantación y el impacto social, ecológico o medioambiental que provocaría.

8. En función del Horizonte Temporal. Las administraciones públicas tienen que plantearse sus actuaciones tanto a corto como a largo plazo. Así, los indicadores a corto plazo son aquellos que permiten obtener una respuesta inmediata, acción-reacción ante las situaciones que se producen o que puedan producirse. Y los indicadores a largo plazo, serían aquellos que permiten a la organización tomar decisiones estratégicas que afecten a varios ejercicios económicos.

Esta clasificación es un breve resumen de la cantidad de tipologías que existen y debido a esta gran variedad, se puede entender la complejidad que conlleva la utilización de los indicadores

de gestión, establecer los tipos e implantar un número adecuado de ellos, que no sea ni excesivo ni escaso y que permita obtener la información necesaria.

Según lo que se quiera medir, se tendrán que utilizar unos u otros, ya que no siempre se podrá aplicar el mismo indicador para evaluar los distintos objetos de medición. Será necesario definir bien los objetivos y aplicar uno o varios tipos de indicadores según la finalidad y la necesidad que se requiera en cada ocasión.

5. IMPLANTACIÓN EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.

Las exigencias a lo largo de los años por mejorar la eficiencia, la eficacia y la economía en la administración pública, han llevado a que cada vez sea más necesaria la inclusión de una serie de instrumentos, más precisos y adaptados a las necesidades que nos permitan ejercer un adecuado control de las actuaciones adoptadas.

Resulta incuestionable el derecho de los ciudadanos a la información, salvaguardado constitucionalmente entre los derechos fundamentales en el artículo 20 apartado d). También, en el artículo 105 apartado b), se recoge el derecho al acceso de los ciudadanos a los archivos y registros administrativos, así como en el artículo 12 de la Ley de 19/2013, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno.

Como apuntan Navarro y Flores (1997), los ciudadanos tienen el derecho a conocer en qué, cómo y para qué se gasta la recaudación de sus impuestos, y a disponer de la información necesaria para valorar la cuantía y la calidad de los bienes y servicios que prestan los Poderes Públicos.

Como expresan Carrasco et al. (2005), de igual forma que el control financiero y el de legalidad se obtienen de las cuentas anuales, para establecer los controles de eficacia y eficiencia, se necesitan unos sistemas de información diferentes y específicos.

Los datos necesarios para construir la información acerca de la eficiencia y eficacia en la asignación de los recursos, se obtienen mayoritariamente de datos ajenos al sistema contable, como podrían ser la cantidad y calidad de bienes y servicios que obtienen los ciudadanos, el grado de cobertura de las demandas sociales conseguido, etc.

La figura 2, trata de relacionar los métodos tradicionales de control con el método más actual que es la gestión de costes. Cada uno de ellos aporta una información, lo interesante es la interrelación de todos ellos.

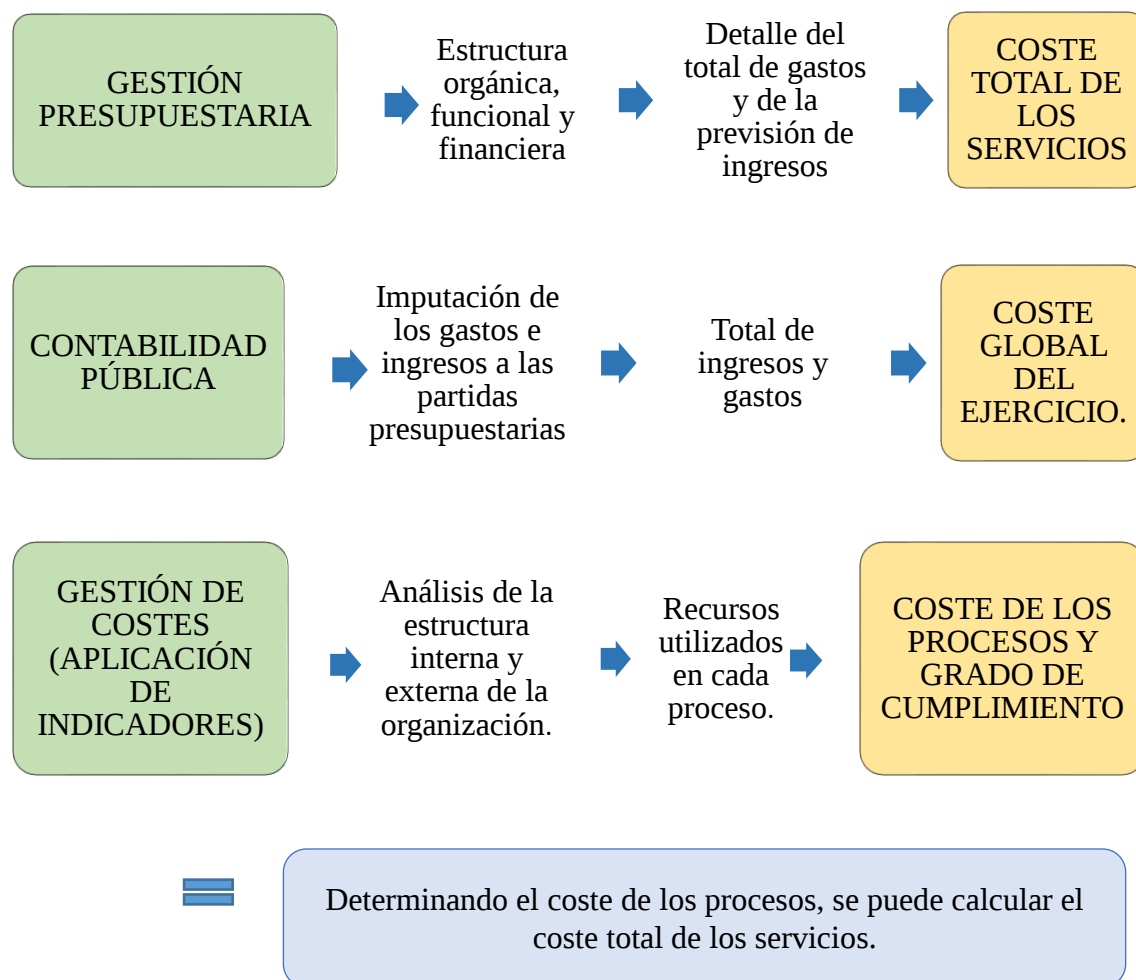


Figura 2. Relación de las distintas metodologías de control económico. Fuente: elaboración propia.

Siguiendo el estudio realizado por FEMP (2006), para el cálculo efectivo del coste de los servicios se tienen que recoger y detallar todos los procesos y las actividades que permiten imputar los costes directos del consumo de los recursos necesarios para prestar el servicio. Es decir, todos aquellos costes materiales, personales y demás que se vinculen a la realización del servicio y sin los cuales esa prestación no podría llevarse a cabo. Ésta sería la base para que los costes determinados sean efectivamente representativos de la realidad.

Los métodos tradicionales como lo son la gestión presupuestaria y la contabilidad pública, presentan los datos desde otro enfoque y con otra finalidad, pero no son suficientes para evaluar

los objetivos de las políticas públicas y presupuestarias, ya que muestran toda la información de una forma agregada o quizá, no tan desagregada como pudiera hacerse con la ayuda de los indicadores. Lo interesante de esto, es poder hacer una inclusión de todos los medios disponibles para poder ofrecer una información de calidad, real, fiable, desagregada e insesgada.

Desde FEMP (2006), también se recoge el entendimiento de que se tienen que desvincular los gastos de los programas que se asignan a los presupuestos, independiente de la estructura que luego aparezca en el presupuesto, que los recogerá de forma agregada. De esta manera, se puede conseguir más claridad sobre la gestión y la imputación de los recursos que se utilizan, y permitir que los costes se asignen a los servicios que los consumen. Cuanto más precisa sea la información del consumo total de recursos para la prestación de un servicio, con mayor precisión también se podrá determinar su coste total final.

Los indicadores permiten hacer un riguroso análisis de los recursos empleados y del alcance de los objetivos mediante el examen de los medios utilizados, logrando un control permanente y transparente.

La necesidad de contar con estos instrumentos es una demanda que se hace cada vez más ineludible, no solo desde el punto de vista de la sociedad y de los responsables de la gestión, sino también porque los legisladores así lo incluyen en las normas y por tanto, la propia legislación lo exige en mayor medida.

Guinart (2003) elabora un estudio sobre el por qué se tienen que utilizar los indicadores. Así se pueden extraer los siguientes datos:

- Los recursos provienen de las contribuciones de los ciudadanos principalmente y resulta necesario que, mediante una serie de indicadores de eficiencia y eficacia, se pueda conocer cómo se distribuyen los recursos disponibles y en qué medida contribuyen a la satisfacción de las necesidades colectivas.
- Permiten responder a una serie de cuestiones básicas en la gestión de los recursos públicos: ¿en qué se emplean?, ¿cuánto se consume?, ¿quién los consume? y ¿con qué finalidad?
- Permiten evaluar el desempeño de la función, la gestión y la responsabilidad pública.

- También permiten valorar el desempeño financiero, esto es, logran conocer si el programa de gasto y el programa de ingresos se adecúan a las previsiones que se hacen en el presupuesto.
- Permiten conocer y planificar las inversiones que resulten necesarias.
- Surgen como una ampliación de la transparencia informativa.
- Se pueden brindar como una forma de motivación al gestor público involucrándolo en proyectos de mejora novedosos.
- Permiten hacer un análisis comparativo entre organismos de distintos territorios.

Quedando clara la necesidad de su implantación, también hay que señalar que se pueden encontrar una serie de dificultades que pueden venir por diversos componentes. Así, según Navarro, Ortiz y López (2006), Buendía, Llorente, Valencia y Carraco (2013) y AECA (1997) se pueden seleccionar, entre otras, las siguientes:

a) El factor humano.

- Los responsables de la gestión pueden mostrar cierta reticencia ante la introducción de instrumentos para medir y evaluar la gestión de su trabajo, aunque la finalidad de los indicadores no sea esa. Muestran cierto miedo al cambio, a la transparencia y al empleo de sistemas de control.
- El trabajo que se desempeña en la administración se centra principalmente en cuestiones técnicas, dejando a un lado la gestión económico-financiera, ya sea por el desconocimiento o por la falta de formación en esa materia.
- Voluntad política. La implicación directa de los políticos es fundamental en este asunto. Aunque éstos se encuentren más interesados en los planes a corto plazo, se hace necesaria su participación para que los gestores encuentren alicientes para participar en la implantación de estas medidas de control.

b) La cultura de costes.

- No existen métodos normalizados para el cálculo de los costes.
- La información que se puede obtener desde dentro de la administración para el cálculo del consumo de los recursos no se encuentra de manera ordenada y de fácil

acceso. Está orientada y archivada según el interés de la contabilidad pública, pero no para este nuevo sistema.

- También existe una dispersión de los datos relativos al consumo de factores entre las diferentes secciones y departamentos, sin que sean proporcionados a los responsables técnicos.
- Otra dificultad que acarrea, es fijar y cuantificar algunos tipos de indicadores como pueden ser: los que miden los objetivos sociales, los beneficios derivados de la actuación pública, etc.

Estas dificultades no pueden ser ignoradas, al contrario, hay que tenerlas en cuenta a la hora de la creación e implantación de un sistema de indicadores.

Las proposiciones para sufragar estas dificultades podrían ser las siguientes:

- Ofrecer formación en la cultura de costes a los gestores públicos.
- Explicar la importancia que suscita el conocimiento de la información proporcionada por los indicadores para poder gestionar los recursos de una manera eficiente. Hacerles ver la viabilidad de esta opción.
- Ofrecer herramientas suficientes para que se puedan llevar a cabo, utilizando métodos de cuantificación sencillos, operativos y precisos, para tratar de flexibilizar el tratamiento de la información y hacerla más accesible. Para ello, también se tiene que recoger, integrar y vincular las distintas fuentes de información mediante un sistema de registro informático, para poder recopilar la realidad y que se haga más fácil el manejo y el acceso a la información.

6. ESTUDIO EMPÍRICO: APLICACIÓN AL SERVICIO DE CULTURA DEL AYUNTAMIENTO DE JAÉN.

6.1.DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO.

Seguidamente, una vez concluida la fase de conocimiento previo acerca de los indicadores de gestión, se va a tratar su aplicación práctica mediante el estudio del servicio de cultura del Excmo. Ayuntamiento de Jaén.

El artículo 9.2 de la Constitución Española establece que *“corresponde a los poderes públicos promover las condiciones para que la libertad y la igualdad del individuo y de los grupos en que se integra sean reales y efectivas; remover los obstáculos que impidan o dificulten su plenitud y facilitar la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social”*.

El servicio de cultura se presenta como un derecho social contenido en la carta magna, por lo que resulta importante su medición. Y no solamente en la Constitución, también en las demás leyes de desarrollo de carácter nacional y regional.

Cuando se habla del término “cultura”, en el sentido que aquí se presenta, se refiere a las actuaciones que realiza el Estado para promocionar y fomentar las actividades socioculturales, el patrimonio cultural, la literatura, la música y las artes escénicas.

Los indicadores de gestión cultural proporcionan información adecuada, objetiva e imparcial, pudiéndose utilizar para la toma de decisiones sobre el tratamiento cultural, las políticas y los proyectos que se llevan a cabo, para poder dirigir sus actuaciones a la consecución de un servicio eficaz y eficiente.

A continuación se va a proponer el establecimiento de una serie de indicadores útiles para medir y gestionar el servicio de cultura. Con su inclusión se persigue obtener información que va más allá de los datos económicos, también se persigue la consecución de datos intangibles como puede ser la satisfacción de la ciudadanía con el servicio o el grado de integración laboral que se consigue.

Para realizar este estudio, se va a seguir una metodología específica, que es la que se presenta en el siguiente apartado.

6.2. METODOLOGÍA PARA LA IMPLANTACIÓN DE INDICADORES.

Siguiendo a AECA (2000) e IGAE (2007), se pueden establecer las siguientes fases para la implantación de los indicadores de gestión en las entidades públicas:

FASE 1. Identificación de las distintas actividades que se realizan. Como se recoge en el informe elaborado por IGAE (2007), *“concepiremos las actividades de las entidades públicas como todas aquellas actuaciones de las mismas que consisten en acciones o intervenciones*

orientadas hacia la mejora en la calidad de vida de sus ciudadanos y/o hacia la cobertura de sus necesidades y demandas, que pueden materializarse tanto en prestaciones de servicios como en entregas de bienes materiales e inventariables”.

En esta fase se trata de poner de manifiesto qué es lo que se quiere medir, cuál es el objeto de medición. Aquí hay que describir detalladamente los servicios y prestaciones que se realizan y que se quieren controlar y evaluar. Para esto es necesario conocer la naturaleza de las actividades, qué es lo que esperan los ciudadanos y cuáles son los objetivos que se quieren conseguir.

FASE 2. Valorar el peso que presentan esas actividades. Son múltiples las actividades que se realizan en una entidad para poder sacar adelante un servicio. Lo que se tiene que hacer en esta fase es seleccionar las más importantes para la prestación. Con la implantación de indicadores no se trata de ralentizar el trabajo o dificultarlo imponiendo una lista infinita de ellos, lo que se pretende es obtener información más detallada aplicando un número razonable de los mismos para poder tomar mejor las decisiones. Por eso, se tienen que elegir cuáles de las actividades que se realizan, tienen un mayor peso para la prestación del servicio, y cuando se tengan éstas definidas, en función del peso que presenten se les asignará un número de indicadores.

FASE 3. Selección de indicadores; diseño de una batería de indicadores. Teniendo en cuenta las características, los requisitos exigibles y las limitaciones que presenten las entidades públicas donde se implanten, se tiene que diseñar una batería piloto de indicadores. De ellos se seleccionarán los que se consideren que presentan las mejores propiedades y que pueden ser más útiles y operativos.

FASE 4. Validación de los indicadores. En esta fase se tienen que validar los indicadores que se han propuesto. Se trata de presentar la batería piloto de indicadores diseñada a una muestra representativa y con conocimiento suficiente, para, mediante cualquier método de recogida de información, tratar de ver si se adecúan a los objetivos que se han marcado, si resultan idóneos y útiles, y cuáles de los indicadores propuestos son los mejores puntuados.

FASE 5. Selección de la batería definitiva de indicadores. Una vez validados los indicadores, se seleccionan aquéllos que han obtenido las mejores puntuaciones para su aplicación. Hay que escoger un número correcto de ellos, que no sean ni muchos ni pocos, como

dijo Aristóteles² “*la virtud está en el término medio*”, tienen que ser los suficientes como para poder analizar y evaluar el objeto de medida pero sin resultar ser un trabajo demasiado complejo. Un gran número de indicadores no sería operativo.

Todas estas fases se pueden recoger mediante el esquema que se muestra en la figura 3.

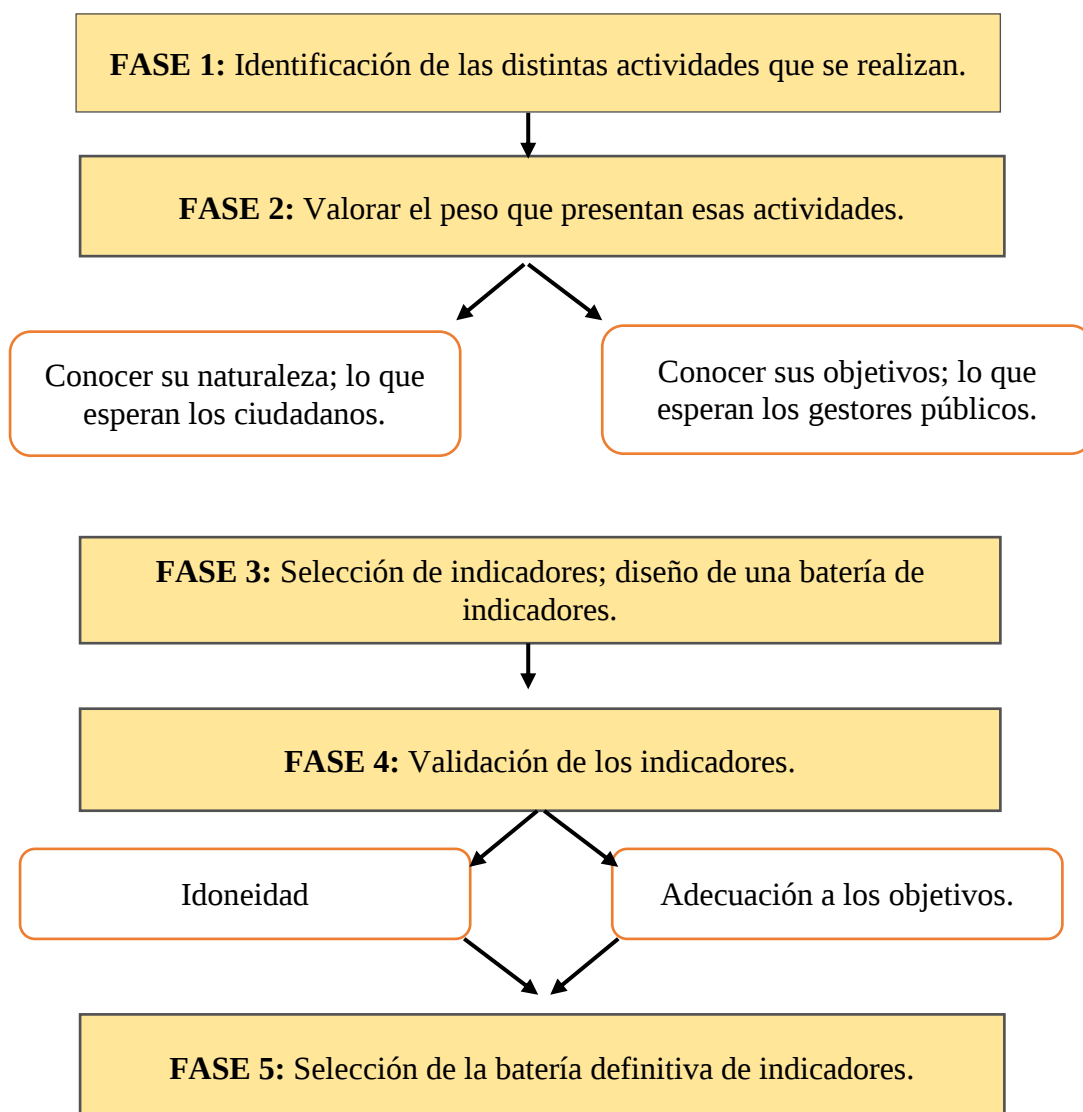


Figura 3. Esquema de las fases de implantación de los indicadores. Fuente: adaptación AECA (2000).

² Aristóteles, nació en Estagira (Macedonia) en el siglo IV a.C. Fue un gran filósofo griego referente de la Historia de la Filosofía. (Información recogida de los apuntes de Sánchez-Migallón citado en la bibliografía).

6.3. DISEÑO DEL CUESTIONARIO.

Con la finalidad de conocer la opinión que, sobre los indicadores que proponemos, tiene la ciudadanía de Jaén, y al objeto de poder llegar a obtener finalmente una propuesta validada debidamente por los diferentes usuarios, se consideró como más idóneo la elaboración de un cuestionario en el que se planteaban diferentes indicadores que pudieran ser considerados como más adecuados para el fin perseguido.

El cuestionario, cuyo detalle íntegro se encuentra en el Anexo, consta de cuatro partes. La división se ha establecido teniendo en cuenta primeramente qué es lo que queremos medir, a raíz de esta clasificación se han establecido unos objetivos a evaluar y, seguidamente, se han incorporado los diferentes tipos de indicadores que hemos considerado más apropiados para cada caso. Así tenemos: indicadores contextuales, de seguimiento interno, de seguimiento externo y de resultado.

1. Contextuales. Van a servir para recoger la información necesaria acerca del ámbito económico-social en el que se encuentra. También ofrecen información comparativa sobre los servicios prestados en el año en el que se encuentre con respecto al año inmediatamente anterior. Estos indicadores resultan de gran utilidad, ya que, como señala AECA (2000), *“En este ámbito, el acceso a la información sobre la evolución socioeconómica del entorno, así como el conocimiento de las acciones, servicios y productos que están desarrollando los diferentes agentes que interactúan en este contexto, se convierte en un factor clave para las organizaciones públicas”*. La administración pública ha de ser proactiva ante los cambios. Para tal fin, se van a utilizar los indicadores numéricos que se especifican en la tabla 1.

Tabla 1. *Indicadores contextuales.*

OBJETO A MEDIR.	INDICADOR UTILIZADO.
Programación, realización de actividades y eventos culturales.	1. A.1. N° de espectáculos en teatros / N° espectáculos año anterior.
	1. A.2. N° de espectáculos en los demás espacios públicos / N° espectáculos año anterior.
	1. A.3. N° de actividades programadas / N° de actividades año anterior.

	1. A.4. N° de eventos festivos / N° de eventos festivos año anterior.
Servicio de bibliotecas ofrecido a los ciudadanos.	1. A.5. N° de locales destinados al servicio / N° habitantes de Jaén.
	1. A.6. N° de plazas de las actividades literarias programadas / N° de habitantes de Jaén.
	1. A.7. N° de libros a disposición / N° habitantes de Jaén.
Servicio de patrimonio histórico: museos y archivos.	1. A.8. N° de locales destinados al servicio / N° habitantes de Jaén.
	1. A.9. N° de entradas ofertadas / N° habitantes de Jaén.
Servicio de cultura.	1. A.10. N° de locales destinados al servicio / N° habitantes de Jaén.
	1. A.11. N° de entradas ofertadas / N° habitantes de Jaén.
Consumo del servicio de cultura.	1. A.12. N° de asistentes a los teatros / N° habitantes de Jaén.
	1. A.13. N° de asistentes a los demás espacios públicos / N° habitantes de Jaén.
	1. A.14. N° de asistentes a las actividades programadas / N° habitantes de Jaén.
	1. A.15. N° de asistentes a eventos festivos / N° habitantes de Jaén.
	1. A.16. Gasto medio anual por hogar / Gastos de consumo totales.
Consumo del servicio de bibliotecas.	1. A.17. N° de usuarios / N° habitantes de Jaén.
	1. A.18. N° de préstamos / N° de usuarios.
Consumo del servicio de patrimonio histórico: museos y archivos.	1. A.19. N° de visitantes / N° habitantes de Jaén.
	1. A.20. Gasto medio anual por hogar / Gastos de consumo totales.

Fuente: elaboración propia.

2. De seguimiento interno. Se utilizan para hacer un estudio continuado en el tiempo de su actividad interna. Se trata de medir tanto la eficacia y la eficiencia que presenta la

entidad en la gestión de sus procesos como los medios de los que dispone. Para realizar este estudio se van a utilizar los indicadores internos, de estructura y de proceso que aparecen en la tabla 2.

Tabla 2. *Indicadores de seguimiento.*

TIPOS DE INDICADORES.	OBJETO A MEDIR.	INDICADOR UTILIZADO.
INTERNOS.	Actividad interna de la entidad.	2. A.1. N° de documentos registrados / 365 días.
		2. A.2. N° de expedientes incoados / 365 días.
		2. A.3. N° de contratos realizados / 365 días.
DE ESTRUCTURA.	Capital humano.	2. B.1. N° de empleados en el servicio de cultura / Total empleados Ayuntamiento de Jaén.
	Capital material.	2. B.2. Personal dedicado a la conservación y mantenimiento de las instalaciones / Total de instalaciones.
		2. B.3. Inversión en innovación de bienes dedicados al servicio / Gastos totales.
DE PROCESO.	Valorar las actividades que se realizan con su eficiencia.	2. C.1. N° de horas que dedica un empleado a resolver un expediente / N° horas de trabajo.
		2. C.2. N° de expedientes tramitados por empleado / 365 días.

Fuente: elaboración propia.

3. De seguimiento externo. Permiten obtener datos comparativos e información fácilmente equiparable. El fin que se persigue es confrontar los datos obtenidos con otras entidades que presenten características similares para ver el grado de cumplimiento de los objetivos marcados. Aquí se utilizarán los indicadores de la tabla 3, que son de dos tipos: externos y cognitivos.

Tabla 3. *Indicadores de seguimiento externo.*

TIPOS DE INDICADORES.	OBJETO A MEDIR.	INDICADOR UTILIZADO.
EXTERNOS.	Comparación con otras organizaciones comparables.	3. A.1. Gasto medio del servicio cultural / Gasto medio de prestar este mismo servicio en el ámbito privado.
		3. A.2. Ingreso medio del servicio cultural / Ingreso medio de prestar este mismo servicio en el ámbito privado.
COGNITIVOS.	Obtener valores reales del objeto de medición.	3. B.1. N° de personas asistentes a los eventos culturales programados / 365 días.
		3. B.2. N° de usuarios de bibliotecas / 365 días.
		3. B.3. N° de visitantes a museos / 365 días.
		3. B.4. N° de visitantes demás monumentos / 365 días.

Fuente: elaboración propia.

4. De resultado. Con éstos se pretende obtener información acerca del efecto económico obtenido en el ejercicio y sobre la repercusión o el impacto final que tiene la prestación del servicio en la sociedad. Se utilizarán los indicadores de eficacia, de eficiencia, de economía, de calidad y de efecto contenidos en la tabla 4.

Tabla 4. *Indicadores de resultado.*

TIPOS DE INDICADORES.	OBJETO A MEDIR.	INDICADOR UTILIZADO.
	Recuperación de la inversión.	4. A.1. Inversión realizada / Resultados obtenidos
		4. A.2. Gastos obtenidos / Gastos previstos.
		4. A.3. Ingresos obtenidos / Ingresos previstos.
		4. A.4. Impuestos recaudados por tasas/ Impuestos previstos de recaudar.

DE EFICACIA.	Objetivos previstos y conseguidos.	4. A.5. N° total de usuarios / N° de usuarios previstos.
		4. A.6. Total de eventos realizados / Eventos previstos.
DE EFICIENCIA.	Aprovechamiento de los recursos.	4. B.1. Presupuesto de cultura / Presupuesto Ayuntamiento de Jaén.
		4. B.2. Total recursos utilizados / Recursos utilizados el año anterior.
		4. B.3. Coste total del servicio / Coste total previsto.
	Eficiencia del personal.	4. B.4. N° de eventos culturales / N° de empleados necesarios.
		4. B.5. N° de eventos culturales / Coste del personal.
	Eficiencia del servicio.	4. B.6. N° de usuarios de los servicios culturales / Coste total.
		4. B.7. N° total de actividades / Coste total.
DE ECONOMÍA.	Coste de realización del servicio.	4. C.1. Coste total empleados / N° de personas empleadas.
		4. C.2. Coste del servicio de cultura / N° habitantes de Jaén.
		4. C.3. Coste del servicio público prestado / Mismo coste del servicio prestado por un ente privado.
		4. C.4. Recursos utilizados / Total recursos adquiridos.
DE CALIDAD.	Percepción del servicio por los ciudadanos.	4. D.1. N° de quejas y sugerencias / N° habitantes de Jaén.
	Integración laboral.	4. E.1. Población ocupada en este sector / Total población activa.

DE EFECTO.		4. E.2. N° de solicitantes para realizar cursos o actividades / Total de cursos o actividades realizadas.
-------------------	--	---

Fuente: elaboración propia.

Para validar la batería de indicadores se ha realizado una encuesta, que es la que aparece en el Anexo que se encuentra al final del trabajo, a través de una plataforma online. La muestra elegida para realizarla son los alumnos del Grado en Gestión y Administración Pública de la Universidad de Jaén. Hemos escogido esta muestra puesto que muchos de ellos van a ser futuros trabajadores de la administración pública y nos gustaría saber cuál es su opinión, tanto desde el punto de vista de un gestor público como desde la perspectiva de usuarios del servicio.

El total de indicadores que deberán analizar son 54, tendiendo en total que considerar 108 aspectos ya que cada indicador tienen que analizarlo desde dos perspectivas diferentes. Para esto, le darán una puntuación siguiendo una escala del 1 al 5, siendo el número 1 la puntuación más baja y el 5 la más alta.

Para hacer referencia en los siguientes apartados de una manera más simplificada, a cada indicador le hemos asignado un número diferente y dentro de los mismos existen subcategorías en función del objeto de estudio. Así, a los indicadores contextuales les corresponde el número 1. A los indicadores de seguimiento interno, el número 2 y dentro de éstos aparecen 3 subcategorías con las iniciales A, B y C respectivamente. Los indicadores de seguimiento externo tienen el número 3, y presentan 2 subcategorías, A y B. Y por último, los indicadores de resultado aparecen con el número 4 y con 5 subcategorías, A, B, C, D y E.

6.4. RESULTADOS OBTENIDOS.

El número de respuestas obtenidas en la encuesta realizada a los estudiantes de Grado en Gestión y Administración Pública ha sido de 100³. Los encuestados han tenido que contestar a todas las cuestiones por las que se les preguntaba para poder finalizar la encuesta y que ésta contase como válida.

³ Para realizar las encuestas se ha utilizado un programa online gratuito y el número de respuestas está limitado a 100. Consideramos que con 100 respuestas ya se puede obtener una información bastante fiable, por lo que decidimos finalmente utilizar este programa.

6.4.1. ANÁLISIS DEL CONJUNTO DE LOS DATOS OBTENIDOS.

De los datos obtenidos se puede observar que los indicadores han tenido un alto grado de aceptación como se puede ver en la tabla 5. La utilidad que reportan los indicadores de gestión cultural a los responsables públicos es proporcionalmente mayor a la utilidad que adquieren por parte de los usuarios. En conjunto, que representa la media de ambas perspectivas, asumen un porcentaje de aceptación del 72,8%, puntuación significativa y bastante positiva.

Tabla 5. *Datos generales de la encuesta.*

	Gestor Público	Usuario	Conjunto
Media	3,85	3,44	3,64
Porcentaje	77%	68,8%	72,8%

Fuente: elaboración propia.

6.4.2. ANÁLISIS DESDE LAS DOS PERSPECTIVAS EXPUESTAS.

Inicialmente se va a hacer una comparación de los datos observando el conjunto de ellos desde los dos puntos de vista distinguidos.

En la tabla 6 aparecen las medias de la puntuación que los alumnos han dado a cada uno de los indicadores propuestos tanto desde la perspectiva de un gestor público como desde la de un usuario. Así podemos comprobar desde qué enfoque son más útiles y cuáles de ellos obtienen la mejor puntuación.

De los datos se puede extraer que solamente 3 del total de la batería de indicadores propuestos, es decir, un 5,55% resultan de mayor utilidad para los usuarios que para los gestores. El resto se hacen más necesarios para los responsables públicos, lo que implica un total del 94,45% de los mismos. Aunque la diferencia que existe es elevada no significa que para los usuarios no tengan interés, ya que la puntuación que han obtenido es bastante elevada, lo que nos viene a decir es que la información que ofrecen los indicadores les resulta de mayor utilidad a los trabajadores públicos, pero no que no sea importante desde el punto de vista de los usuarios.

Tabla 6. Resultados de la encuesta.

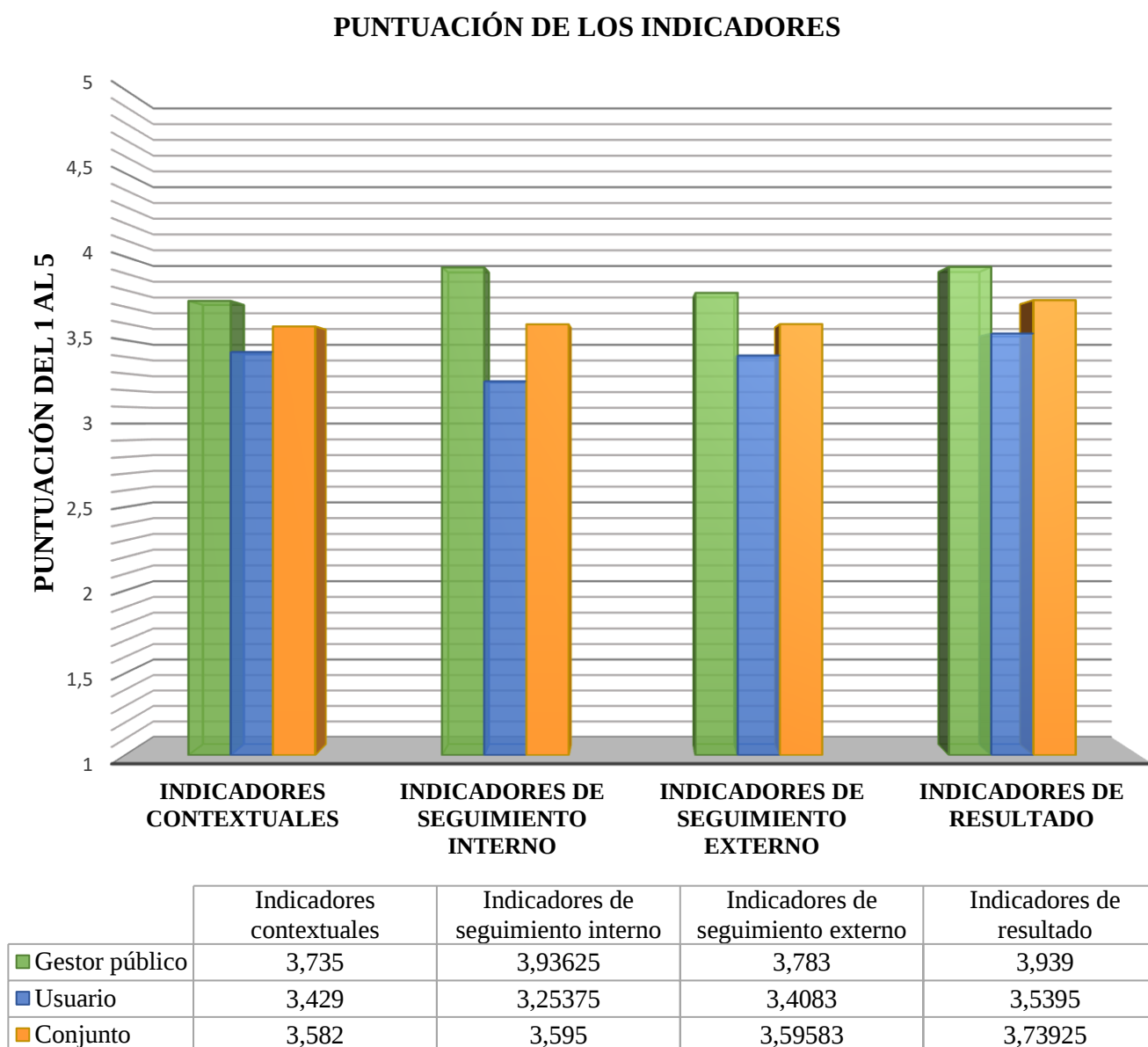
Indicador	Gestor Público	Usuario	Indicador	Gestor Público	Usuario	Indicador	Gestor Público	Usuario
INDICADORES CONTEXTUALES			INDICADORES DE SEGUIMIENTO INTERNO			INDICADORES DE RESULTADO.		
1. A.1.	3,45	3,35	2. A.1.	3,99	3,20	4. A.1.	3,86	3,35
1. A.2.	3,42	3,35	2. A.2.	3,99	3,18	4. A.2.	3,96	3,76
1. A.3.	3,44	3,35	2. A.3.	3,99	3,20	4. A.3.	3,96	3,75
1. A.4.	3,38	3,29	2. B.1.	3,93	3,34	4. A.4.	3,99	3,76
1. A.5.	3,49	3,40	2. B.2.	3,90	3,22	4. A.5.	3,89	3,35
1. A.6.	3,84	3,76	2. B.3.	3,89	3,36	4. A.6.	3,83	3,41
1. A.7.	3,89	3,79	2. C.1.	3,89	3,26	4. B.1.	3,93	3,28
1. A.8.	3,48	3,40	2. C.2.	3,91	3,27	4. B.2.	3,94	3,28
1. A.9.	3,88	3,77	INDICADORES DE SEGUIMIENTO EXTERNO.			4. B.3.	3,99	3,37
1. A.10.	3,49	3,40	3. A.1.	3,90	3,43	4. B.4.	3,96	3,26
1. A.11.	3,88	3,77	3. A.2.	3,93	3,43	4. B.5.	3,96	3,26
1. A.12.	3,90	3,37	3. B.1.	3,71	3,39	4. B.6.	3,94	3,30
1. A.13.	3,89	3,37	3. B.2.	3,70	3,39	4. B.7.	3,98	3,46
1. A.14.	3,90	3,38	3. B.3.	3,70	3,40	4. C.1.	3,94	3,33
1. A.15.	3,90	3,37	3. B.4.	3,76	3,41	4. C.2.	3,96	3,64
1. A.16.	3,87	3,35				4. C.3.	3,91	3,32
1. A.17.	3,91	3,29				4. C.4.	3,94	3,62
1. A.18.	3,92	3,33				4. D.1.	3,96	4,09
1. A.19.	3,88	3,24				4. E.1.	3,93	4,09
1. A.20.	3,89	3,25				4. E.2.	3,95	4,11

Fuente: elaboración propia.

6.4.3. ANÁLISIS DE LOS DISTINTOS TIPOS DE INDICADORES.

Para analizar los tipos de indicadores que mejor puntuación han obtenido desde los distintos puntos de vista seguiremos la ilustración 1.

Ilustración 1. *Gráfico de la puntuación de los indicadores.*



Fuente: elaboración propia.

Los indicadores de resultado son los que mejor puntuación han obtenido tanto desde las dos perspectivas como de manera conjunta. De esto se puede deducir, que la mayor importancia se la dan a los indicadores que muestran los resultados económicos y la repercusión social que ha tenido el servicio prestado.

Una peculiaridad que se puede observar es que los indicadores de seguimiento interno son los más útiles para los gestores públicos después de los de resultado, sin embargo, son los que menos interés reportan a los usuarios. Quizá se deba a que se trata de indicadores que miden los resultados internos de la entidad, que para los gestores les es de mucha utilidad porque son los que se encargan de gestionar los recursos con los que cuentan, y desde el punto de vista de los usuarios les dan mayor importancia a los datos más específicos de la gestión del servicio desde una perspectiva externa y teniendo más en cuenta los resultados obtenidos, que el procedimiento.

6.4.4. SELECCIÓN DE LOS INDICADORES.

Una vez analizados los datos obtenidos en la encuesta y validados los indicadores, hay que seleccionar la batería de indicadores que resultan aceptables para su implantación.

Siguiendo a Moreno (2013) y a Navarro y Ortiz (2003), encontramos que el nivel de exigencia para la aceptación de un indicador se encuentra entre el 70 y el 75%. Aquí se ha optado por escoger el 72,5% que es el punto medio, por lo tanto, los indicadores tienen que superar una puntuación del 3,625.

Desde el punto de vista de los gestores públicos, se puede observar en la tabla 7, que es amplia la aceptación, resultando que de un total de 54 indicadores pasarían el umbral de aceptación 47 de ellos.

Tabla 7. *Indicadores aceptables desde el punto de vista de un gestor público.*

Indicador	Puntuación	Indicador	Puntuación	Indicador	Puntuación
1. A.6.	3,84	2. A.1.	3,99	4. A.1.	3,86
1. A.7.	3,89	2. A.2.	3,99	4. A.2.	3,96
1. A.9.	3,88	2. A.3.	3,99	4. A.3.	3,96
1. A.11.	3,88	2. B.1.	3,93	4. A.4.	3,99
1. A.12.	3,90	2. B.2.	3,90	4. A.5.	3,89
1. A.13.	3,89	2. B.3.	3,89	4. A.6.	3,83
1. A.14.	3,90	2. C.1.	3,89	4. B.1.	3,93
1. A.15.	3,90	2. C.2.	3,91	4. B.2.	3,94

1. A.16.	3,87			4. B.3.	3,99
1. A.17.	3,91			4. B.4.	3,96
1. A.18.	3,92			4. B.5.	3,96
1. A.19.	3,88			4. B.6.	3,94
1. A.20.	3,89			4. B.7.	3,98
		3. A.1.	3,90	4. C.1.	3,94
		3. A.2.	3,93	4. C.2.	3,96
		3. B.1.	3,71	4. C.3.	3,96
		3. B.2.	3,70	4. C.4.	3,94
		3. B.3.	3,70	4. D.1.	3,96
		3. B.4.	3,76	4. E.1.	3,93
				4. E.2.	3,95
		TOTAL INDICADORES DE SEGUIMIENTO INTERNO = 8 de 8.		TOTAL INDICADORES DE RESULTADO = 20 de 20	
TOTAL INDICADORES CONTEXTUALES = 13 de 20.		TOTAL INDICADORES DE SEGUIMIENTO EXTERNO = 6 de 6.			

Fuente: elaboración propia.

Desde el punto de vista de los usuarios, es mucho más baja la aceptación que han tenido, encontrando que solamente 11 de los indicadores resultan aceptables como se puede observar en la tabla 8. Únicamente serían aceptables 4 indicadores contextuales y 7 de resultado.

Tabla 8. *Indicadores aceptables desde el punto de vista del usuario.*

Indicador	Puntuación	Indicador	Puntuación
1. A.6.	3,76	4. A.2.	3,76
1. A.7.	3,79	4. A.3.	3,75
1. A.9.	3,77	4. A.4.	3,76
1. A.11.	3,77	4. C.2.	3,64
TOTAL INDICADORES CONTEXTUALES = 4 de 20.		4. D.1.	4,09
		4. E.1.	4,09
		4. E.2.	4,11

TOTAL INDICADORES DE SEGUIMIENTO INTERNO = 0			
TOTAL INDICADORES DE SEGUIMIENTO EXTERNO = 0		TOTAL INDICADORES DE RESULTADO = 7 de 20	

Fuente: elaboración propia.

Para hacer la selección del número de indicadores que formarán parte de nuestra propuesta final, se va a tener en cuenta que la media resultante de sumar la puntuación obtenida tanto por los usuarios como por los gestores públicos sea superior a ese 3,625. Así, como vemos en la tabla 9, se obtiene que 24 de los 54 indicadores serían aceptables. Este número está dentro de lo que los expertos consideran un número correcto de indicadores, con lo cual será con el que finalmente se trabaje.

Tabla 9. *Indicadores aceptables conjuntamente.*

Indicador	Puntuación	Indicador	Puntuación	Indicador	Puntuación
1. A.6.	3,8	2. B.1.	3,635	4. A.2.	3,86
1. A.7.	3,84	2. B.3.	3,625	4. A.3.	3,855
1. A.9.	3,825			4. A.4.	3,875
1. A.11.	3,825			4. B.3.	3,68
1. A.12.	3,635	3. A.1.	3,665	4. B.7.	3,72
1. A.13.	3,63	3. A.2.	3,68	4. C.1.	3,635
1. A.14.	3,64			4. C.2.	3,8
1. A.15.	3,635			4. C.4.	3,78
1. A.18.	3,625			4. D.1.	4,025
		TOTAL INDICADORES DE SEGUIMIENTO INTERNO = 2 de 8.		4. E.1.	4,01
TOTAL INDICADORES CONTEXTUALES = 9 de 20.		TOTAL INDICADORES DE SEGUIMIENTO EXTERNO = 2 de 6.		4. E.2.	4,03
				TOTAL INDICADORES DE RESULTADO = 11 de 20.	

Fuente: elaboración propia.

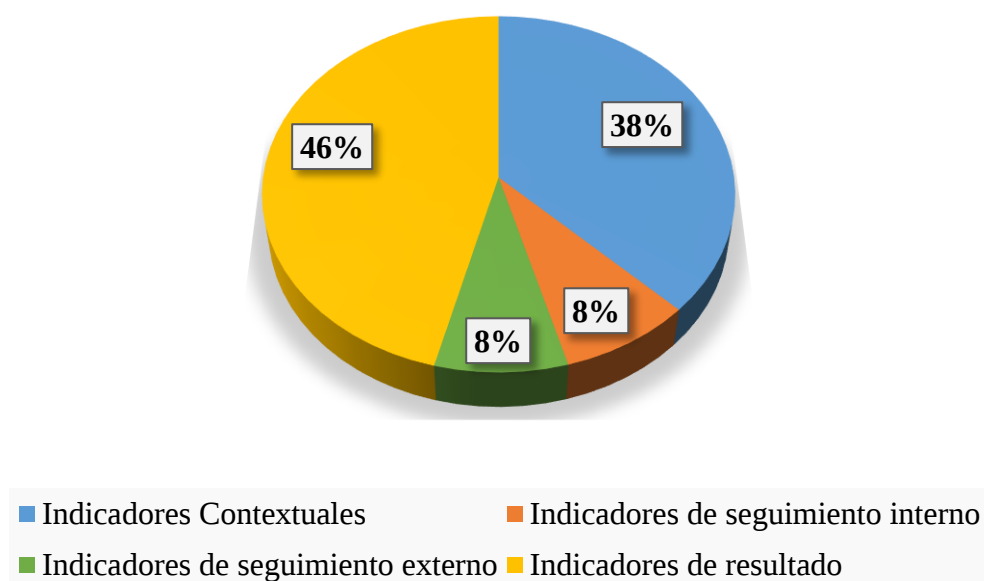
En la tabla 9 también podemos observar que los tres indicadores que mayor puntuación han obtenido están orientados a la ciudadanía. Tratan los efectos que provoca el servicio en la sociedad. Son los indicadores 4. D.1., 4.E.1., y 4.E.2., que se relacionan con la integración laboral y la percepción del servicio por los ciudadanos.

Para tener una visión más clara y hacer un análisis más profundo, en la ilustración 2, se puede observar el gráfico donde aparecen los porcentajes que cada indicador ocupa en la batería de indicadores seleccionados.

De los datos se obtiene que los que mayor aceptación tienen son los indicadores de resultado, ocupando un 46% respecto del total, seguido de los indicadores contextuales con un 38%. Con un porcentaje muy por debajo se encuentran los indicadores de seguimiento interno y los de seguimiento externo, ambos con un 8%.

Ilustración 2. *Gráfico del índice de indicadores aceptables.*

ÍNDICE DE INDICADORES ACEPTABLES.

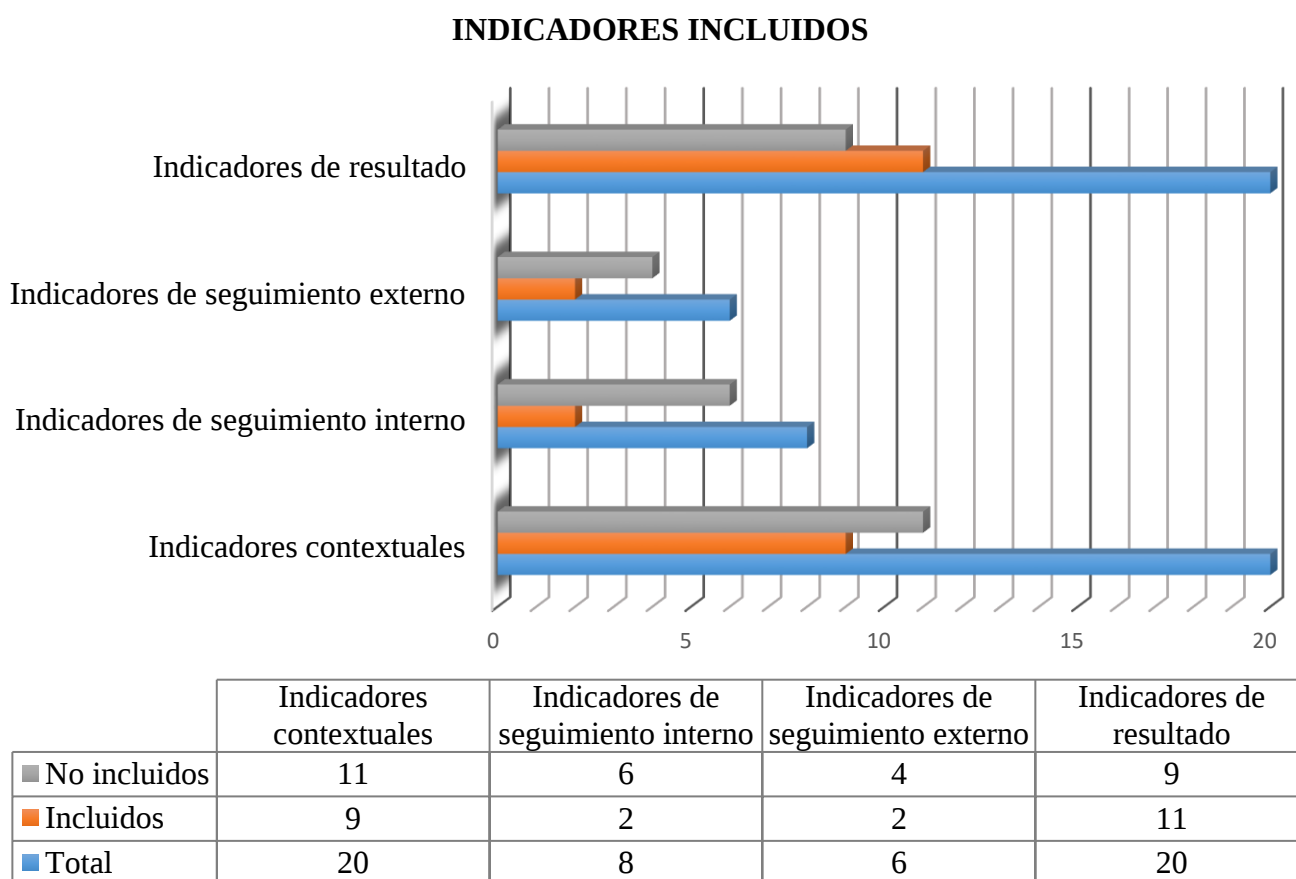


Fuente: elaboración propia

En la ilustración 3 aparece el gráfico que representa el número de indicadores que se han incluido respecto del total y aquellos que no se han incluido, clasificados por los cuatro grupos que se han propuesto.

Así tenemos que de los indicadores contextuales, se han incorporado 9 que representan un 45% respecto del total planteado. De los indicadores de seguimiento interno 2 (un 25%), de los indicadores de seguimiento externo 2 (un 33,34%) y de los indicadores de resultado 11 (un 55% del total formulado).

Ilustración 3. *Gráfico del total de indicadores que se han incluido.*



Fuente: elaboración propia.

6.5. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

“El CMI se configura como un sistema de gestión estratégica, concebido para llevar a cabo procesos de gestión decisivos como: aclarar y traducir la visión de estratégica; comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos; planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas y aumentar el feed-back”. Santandreu (2006).

En el cuadro de mando integral (CMI) se recogen las distintas perspectivas que se quieren analizar, los objetivos que se persiguen y los indicadores que se van a utilizar para dar cumplimiento a las metas proyectadas. Así, resultan muy importantes para tener claro qué es lo

que se quiere analizar, cuál es la estrategia a seguir y la relación causa-efecto que se presenta, se puede saber qué sucede y por qué sucede. (González y Cañadas, 2008).

No se trata de un simple documento más, como dice Fernández (2004) *“el CMI encierra un auténtico sistema de gestión, con su despliegue de objetivos concretos, sus responsabilidades de actuación y control y su asignación adecuada de recursos”*. Se tiene que tomar muy en cuenta a la hora de realizar las actuaciones, para ver que realmente se están cumpliendo los objetivos y resultados previstos y que se está siguiendo la estrategia establecida, y si no es así, corregir las deficiencias.

La norma UNE 66175 creada por AENOR (2003), recoge que el número de indicadores tiene que ser coherente. Según la actividad que se quiera analizar o los objetivos que se persigan se necesitará un número u otro de ellos, pero ha de ser un número proporcionado. En esta misma línea los expertos coinciden en que más de 25 indicadores se considera un nivel elevado que puede conllevar a la pérdida de la identidad de los objetivos marcados. (Fernández, 2004).

Después de analizar los datos de la encuesta, se va a establecer el cuadro de mando integral que se deriva, que es el que aparece en la tabla 10. Ahí se encuentran todos los indicadores que han superado el nivel exigido y que, por tanto, son aceptables.

Estos indicadores se han agrupado siguiendo el objetivo que persiguen en cuatro perspectivas diferentes: económica, social, interna y externa.

- Económica. Se recogen los indicadores que muestran los datos estrictamente monetarios.
- Social. Los que reúnen los datos que afectan directamente a la ciudadanía.
- Interna. Ofrecen información de los medios internos que dispone la entidad.
- Externa. Los indicadores que presentan datos comparativos con otras entidades.

El número total es de 24, por lo tanto, se encuentra dentro de la media que los expertos consideran correcta.

Tabla 10. *Cuadro de mando integral.*

	MISIÓN	INDICADOR	OBJETIVOS
PERSPECTIVA ECONÓMICA	Dar a conocer el contexto inicial económico que se prevé.	1. A.12. N° de asistentes a los teatros / N° habitantes de Jaén. 1. A.13. N° de asistentes a los demás espacios públicos / N° habitantes de Jaén. 1. A.14. N° de asistentes a las actividades programadas / N° habitantes de Jaén. 1. A.15. N° de asistentes a eventos festivos / N° habitantes de Jaén. 1. A.18. N° de préstamos / N° de usuarios.	Hacer una previsión del consumo del servicio.
	Obtener información acerca del resultado económico.	4. A.2. Gastos obtenidos / Gastos previstos. 4. A.3. Ingresos obtenidos / Ingresos previstos. 4. A.4. Impuestos recaudados por tasas/ Impuestos previstos de recaudar.	Obtener información sobre el aprovechamiento de los recursos, el coste de los servicios prestados y el resultado económico obtenido.
		4. B.3. Coste total del servicio / Coste total previsto. 4. B.7. 4. B.7. N° total de actividades / Coste total.	
		4. C.1. Coste total empleados / N° de personas empleadas. 4. C.2. Coste del servicio de cultura / N° habitantes de Jaén. 4. C.4. Recursos utilizados / Total recursos adquiridos.	
PERSPECTIVA SOCIAL	Conocer el contexto social.	1. A.6. N° de plazas de las actividades literarias programadas / N° habitantes de Jaén. 1. A.7. N° de libros a disposición / N° habitantes de Jaén. 1. A.9. N° de entradas ofertadas / N° habitantes de Jaén. 1. A.11. N° de entradas ofertadas / N° habitantes de Jaén.	Hacer una previsión de las ofertas prestadas a los ciudadanos.
	Analizar la repercusión social del servicio.	4. D.1. N° de quejas y sugerencias / N° habitantes de Jaén. 4. E.1. Población ocupada en este sector / Total población activa. 4. E.2. N° de solicitantes para realizar cursos o actividades / Total de cursos o actividades realizadas.	Obtener información sobre la contribución del servicio a la sociedad.
PERSPECTIVA INTERNA	Disposición de capital humano y material.	2. B.1. N° de empleados en el servicio de cultura / Total empleados Ayto. de Jaén. 2. B.3. Inversión en innovación de bienes dedicados al servicio / Gastos totales.	Obtener información del funcionamiento interno de la entidad.
PERSPECTIVA EXTERNA	Conocer la actividad externa de la entidad.	3. A.1. Gasto medio del servicio cultural / Gasto medio de prestar este mismo servicio en el ámbito privado. 3. A.2. Ingreso medio del servicio cultural / Ingreso medio de prestar este mismo servicio en el ámbito privado.	Hacer comparaciones con otras entidades comparables.

Fuente: elaboración propia.

6.6. EXAMEN DE LOS INDICADORES Y DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

El control de cada indicador se tiene que llevar individualmente, así a modo de ejemplo, se puede establecer una hoja de control que podría ser la que aparece en la tabla 11:

Tabla 11. *Hoja de control de los indicadores.*

Indicador	Área	Objetivo	Forma de cálculo	Fuente de información	Periodicidad	Resultado
Acciones a desarrollar para conseguir la cumplimentación del índice en las mejores condiciones de eficiencia:						

Fuente: adaptación AENOR (2003) y Fernández (2004)

Resulta importante realizar una evaluación periódica de la pertinencia los indicadores seleccionados y con ello del cuadro de mando integral.

Los indicadores que se han escogido pueden quedar obsoletos al incorporar la entidad nuevos objetivos o proyectarlos desde otra perspectiva. Por lo tanto, pueden no ser útiles si con ellos no se pueden obtener los resultados para los que fueron creados y no representan efectivamente la realidad de la entidad. AENOR (2003).

7. CONCLUSIONES.

Son múltiples los estudios realizados desde el gobierno y desde los diferentes expertos en la materia y todos coinciden en la necesidad de la aplicación de los indicadores de gestión en las distintas entidades públicas. A modo de resumen se pueden seleccionar las siguientes ventajas:

- Como expresan Kaplan y Norton (2000) “*Los directivos, como los pilotos, necesitan de un instrumental que mida su entorno y su rendimiento para conducir el viaje hacia la excelencia futura.*” Fundamentalmente, se necesitan para ayudar a los responsables públicos en la toma de decisiones.

- Los sistemas tradicionales de control presupuestario se crean y se configuran desde otra óptica que proyecta la información de una manera más agregada y por lo tanto, presenta sus limitaciones. Con su inclusión permitirían complementarlos y aportar información adicional más específica.
- Permiten dotar a las administraciones públicas de una mayor transparencia, eliminando la opacidad de su funcionamiento.
- Orientan las actuaciones de la administración hacia una gestión pública de calidad.
- Para reorientar el sistema de gestión y desarrollar el cálculo del coste efectivo de los servicios se tienen que incluir dentro de la memoria económico-financiera, vinculándose en los programas contables tanto los resultados obtenidos en la contabilidad como los alcanzados con los indicadores.

Por otra parte, se pueden seleccionar las siguientes características:

- Los indicadores tienen que estar necesariamente unidos a unos objetivos concretos para que cobren significado.
- El número que se seleccione tiene que ser manejable, adaptado a las oportunidades y limitaciones que presente cada entidad.
- Tienen que ser fáciles de utilizar y de medir.
- Tienen que mostrar una imagen fiel de la entidad.
- Se tienen que presentar dentro del cuadro de mando integral que se configura como un modelo donde se recoge la esencia de la estratégica a seguir y los objetivos a alcanzar.

Una cuestión importante es la que plantea Moreno (2013) sobre los indicadores, así opina que *“(...) deben entenderse como un mecanismo de control de la gestión y siempre al servicio de ella, pero en ningún caso como un objeto en sí mismo, ya que si se constituyen en esto último, su uso carecería de sentido”*. Sería interesante que desde esta perspectiva se estableciera y se integrara un modelo sistemático de indicadores para todas las administraciones públicas, diferenciados por campos de actuación, y que dentro de los actuales métodos de control se incorporasen éstos teniendo que dar cuentas también de los datos proporcionados. Las políticas de gasto se pueden plantear mejor desde una mayor cantidad y calidad de información teniendo en cuenta los objetivos obtenidos en los ejercicios anteriores. Mejoraría la gestión y seguramente la distribución y el consumo de los recursos públicos.

La prioridad ha de ser ir aproximando la administración a una cultura del coste y a una contabilidad de gestión capaz de medir los objetivos y los resultados que se obtienen en la gestión de los recursos públicos. Sin embargo, aunque son amplios los estudios que abarcan la implantación de los indicadores de gestión, no son tantas las iniciativas que efectivamente se llevan a cabo ni existe una metodología probada. Esto puede deberse a la falta de imperatividad efectiva por parte de los legisladores y la falta de incentivación para su uso e implantación. Aunque se pueda contra ver esta deficiencia, es evidente que el cambio se está gestando, existe un avance indudable donde surge la necesidad de establecer nuevos medios de control que complementen los datos económicos y que incluyan nuevos datos sociales, porque, como expresó Pedro Mendoza A.⁴ *“todo lo que se hace se puede medir, sólo si se mide se puede controlar, sólo si se controla se puede dirigir y sólo si se dirige se puede mejorar”*.

Del estudio empírico realizado para el servicio de cultura del Excmo. Ayuntamiento de Jaén se pueden deducir las siguientes conclusiones:

- Los indicadores de gestión cultural propuestos han obtenido una puntuación muy positiva y una amplia aceptación.
- Estos indicadores en general, proporcionan más utilidad a los gestores públicos que a los usuarios.
- Los indicadores de resultado son los que mejor aceptación han tenido en conjunto de las dos perspectivas analizadas, seguidos de los de seguimiento externo, los de seguimiento interno y por último los indicadores contextuales.
- Finalmente se han seleccionado 24 indicadores de los 54 planteados. Este es un número adecuado que permite conseguir los objetivos planteados.
- Los tres indicadores que mayor puntuación han obtenido son los que se relacionan con la integración laboral y la percepción del servicio por los ciudadanos.
- Del cuadro de mando integral, se puede observar que para medir la perspectiva económica y social se necesita un número mayor de indicadores que para medir la perspectiva interna y la externa.

⁴ Cita extraída de la página web de Odontomarketing (2001) citada en la bibliografía.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Aibar Guzmán, Cristina (2003, Mayo/Aug). El logro del value for money en la gestión pública: consideraciones en torno a los indicadores de eficiencia, eficacia y economía. *Revista contabilidade & finanças*, 14, (32). São Paulo. Recuperado de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772003000200007
- Asociación española de contabilidad y administración de empresas (1997). *Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas*. Alcobendas, Madrid: Ortega ediciones gráficas.
- Asociación española de contabilidad y administración de empresas (2002). *Un Sistema de Indicadores de Gestión para los Ayuntamientos*. Alcobendas, Madrid: ORMAG ediciones gráficas.
- Asociación Española de Normalización y Certificación (2003, octubre). *Norma UNE 66175:2003 Sistemas de gestión de la calidad. Guía para la implantación de sistemas de indicadores*. Madrid.
- Asociación Española de Normalización y Certificación (2003, octubre). *Sistemas de gestión de la calidad. Guía para la implantación de sistemas de información*. Madrid.
- Buendía Carrillo, D. (2000, 24 al 26 de mayo). *La determinación del coste de los servicios públicos como base para la fijación de tasas y precios públicos*. IX Encuentro de Profesores Universitario de Contabilidad. La Contabilidad ante el Nuevo Milenio, celebrado en las Palmas de Gran Canaria. pp. 445 a 460.
- Buendía Carrillo, D., Llorente Muñoz, V., Valencia Quintero, M^a José y Carraco Zafra, J. (2013, 18 y 19 de abril). *La Contabilidad Analítica en el ámbito municipal: Contenido y problemas de implantación*. Comunicación presentada al XIII Congresso Internacional de Custos. Gestao pelos Custos. Um caminho em tempos de crise. Alfandega de Porto, Portugal.
- Carrasco Díaz, Daniel (1996). *Un modelo de costes para los servicios municipales de gestión directa* (tesis doctoral). Universidad de Granada, Granada. Recuperado de <http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/7081/1/Tesis%20D.B.C..pdf>

Carrasco Díaz, Daniel, Buendía Carrillo, Dionisio, Navarro Galera, Andrés y Viñas Xifrá, Josep (2005). *Cálculo de costes e indicadores de gestión en los servicios municipales*. Navarra: editorial Aranzadi, SA.

Consejería de Familia y Asuntos Sociales, Comunidad de Madrid (2007). *Informe final. Desarrollo de un sistema de indicadores de gestión para los centros ocupacionales*. Abay Analistas, San Fernando de Henares, Madrid. Recuperado de <http://www.madrid.org/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application/pdf&blobheadername1=ContentDisposition&blobheadervalue1=filename=Informe+Sistema+de+Indicadores+de+gesti%C3%B3n+de+CO.pdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1220426919506&ssbinary=true>

Departamento Administrativo de la Función Pública (2012). *Guía para la construcción de indicadores de gestión*. Versión 2. Bogotá D.C. Octubre 2012. Recuperado de <http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1595.pdf/6c897f03-9b26-4e10-85a7-789c9e54f5a3>

Díaz, D. C., Galera, A. N., Quintero, M. J. V., & Toledano, J. S. (2009, julio-diciembre). Un modelo de cálculo de costes para los servicios públicos municipales: hacia un sistema integral de información en la administración local. *Revista Digital del Instituto Internacional de Costos*, (5), 141-168. Recuperado de http://www.revistaiic.org/articulos/num5/articulo7_esp.pdf

Federación Española de Municipios y Provincias (2006). *Guía para la implantación de un sistema de costes en la Administración local*. Recuperado de http://www.costes-indicadores.com/Guia_Implant.pdf

Fernández Hatre, Alfonso (2004). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral*. Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias. Llanera. Recuperado de http://www2.idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorios/galeria_descargas_idepa/mando_integral.pdf

González Fernández, Francisco Javier (2004). *Auditoría del mantenimiento e indicadores de gestión*. Editorial Fundación Confemetal. Madrid. Recuperado de <https://books.google.es/books?id=o0cH7Nwkm3YC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

- González Quintana, María José, Cañadas Molina, Encarnación (2008, diciembre). Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en las entidades no lucrativas. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*. (63), 227-252. Universidad de Málaga. Recuperado de http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/6309_Gonzalez_y_Canadas.pdf
- Guinart i Solà, Josep María (2003, 28-31 de octubre). *Indicadores de gestión para las entidades públicas*. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá.
- Intervención General de la Administración del Estado (2004). *Principios Generales sobre Contabilidad Analítica de las Administraciones Públicas*. Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid. Recuperado de <http://www.fic.igae.pap.minhafp.gob.es/sitios/fic/es-ES/FondoDocumental/Documents/Documentocompleto151004.pdf>
- Intervención General de la Administración del Estado (2007). *Indicadores de Gestión en el Ámbito del Sector Público*. Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid. Recuperado de <http://www.oficinavirtual.pap.minhafp.gob.es/sitios/oficinavirtual/es-ES/ContabilidadPublicaLocal/Documents/IndicadoresGestion.pdf>
- Jefatura del Estado (1985). *Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local*. BOE nº 80, de 3 abril.
- Jefatura del Estado (2003). *Ley 47/2003, de 26 de noviembre, General Presupuestaria*. BOE nº 284, de 27 de noviembre.
- Jefatura del Estado (2003). *Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de medidas para la modernización del gobierno local*. BOE nº 301, de 17 de diciembre.
- Jefatura del Estado (2012). *Ley Orgánica 2/2012, de 27 de abril, de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera*. BOE nº 103, de 30 de abril de 2012.
- Jefatura del Estado (2013). *Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno*. BOE nº 295, de 10 de diciembre.
- Jefatura del Estado (2013). *Ley 27/2013, de 27 de diciembre, de racionalización y sostenibilidad de la Administración Local*. BOE nº 312, de 30 de diciembre.

Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2000). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: editorial Gestión 2000.

López Hernández, Antonio M., Navarro Galera, Andrés, Ortiz Rodríguez, David, García de Vicuña, Carmen Iglesias, Nieto Rivera, Antonio (2001, abril). El proyecto Sinigal: una metodología para la implantación de indicadores de gestión en municipios. *Auditoría y Control de la Gestión Pública*. (23), 21-28. Recuperado de http://asocex.es/wp-content/uploads/PDF/200104_23_21.pdf

López y Maldonado, José Antonio (s.f.). *Biografía de Peter Drucker*. Universidad de Playa Ancha de ciencias de la educación. Chile. Recuperado de <http://genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILE-CO-OT%2710/GURUS/CAMILO-DRUCKER.pdf>

Ministerio de Hacienda (2004). *Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo por el que se aprueba el texto refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales*. BOE nº 59, de 9 de marzo.

Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (2014). *Orden HAP/2075/2014, de 6 de noviembre, por la que se establecen los criterios de cálculo del coste efectivo de los servicios prestados por las entidades locales*. BOE nº 270, de 7 de noviembre.

Ministerio de Economía y Hacienda (2010). *Orden EHA/1037/2010, de 13 de abril, por la que se aprueba el Plan General de Contabilidad Pública*. BOE nº 102, de 28 de abril.

Ministerio de Economía y Hacienda (2011). *Resolución de 28 de julio de 2011, de la Intervención General de la Administración del Estado, por la que se aprueba la adaptación del Plan General de Contabilidad Pública para los Entes Públicos cuyo presupuesto de gastos tiene carácter estimativo*. BOE nº 185, de 3 de Agosto de 2011.

Moreno Albarracín, Antonio Luis (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). Universidad de Jaén, Jaén. Recuperado de <http://ruja.ujaen.es/bitstream/10953/528/6/9788484397984.pdf>

Navarro Galera, Andrés (1998). *El control económico de la gestión municipal: un modelo basado en indicadores*. Valencia: Artes Gráficas Peñafort.

Navarro Galera, Andrés y Flores Jimeno, María del Rocío (1997, abril). *Los Indicadores de Gestión de las Administraciones Públicas: técnica de cuantificación en el análisis regional*. I Congreso de Ciencia Regional de Andalucía: Andalucía en el umbral del siglo XXI. Pp. 882-893 Universidad de Granada. Jerez.
http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/29191/1/Navarro_Benchmarking.pdf

Navarro Galera, Andrés y Ortiz Rodríguez, David (2003, julio-diciembre). Propuesta metodológica para la aplicación del Benchmarking a través de indicadores: una investigación empírica de administraciones locales. *Revista de contabilidad*, 6, (12). Santander. Recuperado de

Navarro Galera, Andrés, Ortiz Rodríguez, David y López Hernández, Antonio M (2006). *La aplicación de indicadores de gestión en la administración local: una propuesta para facilitar su viabilidad*. Universidad de Granada, Granada. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1455515.pdf>

Odontomarketing (2001, Junio). *Frases Pensamientos Ideas y Conceptos de Gerencia Gestión Administración y Marketing para Gerentes Administradores Emprendedores y Empresarios*. Recuperado de <http://www.odontomarketing.com/frasedelmes.htm>

Real Academia Española (2017). [Versión electrónica]. Madrid, <http://www.rae.es/>

Sánchez-Migallón Jiménez, Santiago (s.f). *Apuntes Historia de la Filosofía para Bachillerato. Aristóteles*. Recuperado de <https://alarcosfilosofia.wikispaces.com/file/view/Arist%C3%B3teles.pdf>

Santandreu, Eliseu (2006, junio). El cuadro de mando integral (CMI). *Revista CentreMetal.Lúrgic* (7), 6. L' Hospitalet de Llobregat, Barcelona. Recuperado de <http://www.centrem.cat/ecomu/upfiles/publicacions/publica7.pdf>

Universidad de Granada (2007). *Guía para la definición e implantación de un sistema de indicadores*. Granada. Documento informativo DI-02-03. Versión 1.0. Recuperado de <http://www.ugr.es/~rhuma/sitioarchivos/noticias/Indicadores.pdf>

ANEXO: ENCUESTA SOBRE INDICADORES DE GESTIÓN CULTURAL.⁵

El objetivo de esta encuesta es conocer los indicadores más relevantes para medir el buen funcionamiento del servicio de cultura. No se pretende examinar si el servicio es bueno o malo, simplemente es para valorar cuáles de los indicadores que se muestran considera que son los mejores para evaluar la gestión del servicio.

Los indicadores de gestión cultural son instrumentos que sirven para obtener información efectiva y objetiva para poder medir este servicio durante un determinado intervalo temporal. Se utilizan para dar una mayor transparencia y para complementar la información contable y presupuestaria, y así facilitar la toma de decisiones.

Tendrá que valorar todas las propuestas. Las respuestas son totalmente anónimas y solo puede responder la encuesta una vez.

Se le pide que valore la pertinencia del uso de cada uno de los indicadores que se indican. Para esto, tiene que valorar del 1 al 5, siendo el número 1 el nivel más bajo y el 5 el nivel más elevado de puntuación. Tendrá que realizar la encuesta desde el punto de vista de los usuarios y poniéndose en el lugar de los gestores públicos.

Lo que se tiene que valorar es la validez de los indicadores, en ningún caso se trata de valorar el servicio.

		UTILIDAD COMO GESTORES PÚBLICOS					UTILIDAD COMO USUARIOS DEL SERVICIO				
OBJETO DE MEDIDA	INDICADOR	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. INDICADORES CONTEXTUALES											
A. NUMÉRICOS											

⁵ Esta encuesta está en la dirección online: http://www.e-encuesta.com/r/qZXOto_9z4wIO-K9PzvyA/. La encuesta se encuentra abierta, aunque para trabajar con los datos permaneció cerrada, y a las preguntas les hemos quitado la obligatoriedad de contestarlas para que se pueda avanzar en las páginas.

[illegible]

Consumo del servicio de bibliotecas.	1. A.17. N° de usuarios / N° habitantes de Jaén.												
	1. A.18. N° de préstamos / N° de usuarios.												
Consumo del servicio de patrimonio histórico: museos y archivos.	1. A.19. N° de visitantes / N° habitantes de Jaén.												
	1. A.20. Gasto medio anual por hogar / Gastos de consumo totales.												
2. INDICADORES DE SEGUIMIENTO INTERNO.													
A. INTERNOS.													
Actividad interna de la entidad.	2. A.1. N° de documentos registrados / 365 días.												
	2. A.2. N° de expedientes incoados / 365 días.												
	2. A.3. N° de contratos realizados / 365 días.												
B. DE ESTRUCTURA.													
Capital humano.	2. B.1. N° de empleados en el servicio de cultura / Total empleados Ayuntamiento de Jaén.												
Capital material.	2. B.2. Personal dedicado a la conservación y mantenimiento de las instalaciones / Total de instalaciones.												
	2. B.3. Inversión en innovación de bienes dedicados al servicio / Gastos totales.												
C. DE PROCESO.													
Valorar las actividades que se realizan con su eficiencia.	2. C.1. N° de horas que dedica un empleado a resolver un expediente / N° horas de trabajo.												
	2. C.2. N° de expedientes tramitados por empleado / 365 días.												
3. INDICADORES DE SEGUIMIENTO EXTERNO.													
A. EXTERNOS.													
Comparación con otras organizaciones comparables.	3. A.1. Gasto medio del servicio cultural / Gasto medio de prestar este mismo servicio en el ámbito privado.												

[illegible]

Eficiencia del servicio.	4. B.6. N° de usuarios de los servicios culturales / Coste total.												
	4. B.7. N° total de actividades / Coste total.												
C. <u>DE ECONOMÍA.</u>													
Coste de realización del servicio.	4. C.1. Coste total empleados / N° de personas empleadas.												
	4. C.2. Coste del servicio de cultura / N° habitantes de Jaén.												
	4. C.3. Coste del servicio público prestado / Mismo coste del servicio prestado por un ente privado.												
	4. C.4. Recursos utilizados / Total recursos adquiridos.												
D. <u>DE CALIDAD.</u>													
Percepción del servicio por los ciudadanos.	4. D.1. N° de quejas y sugerencias / N° habitantes de Jaén.												
E. <u>DE EFECTO.</u>													
Integración laboral.	4. E.1. Población ocupada en este sector / Total población activa.												
	4. E.2. N° de solicitantes para realizar cursos o actividades / Total de cursos o actividades realizadas.												

La encuesta ha finalizado.

Muchas gracias por su colaboración.