



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

**PROPUESTA DE
INDICADORES DE
GESTIÓN PARA VALORAR
EL OCIO**

Alumno: Rocío Quevedo Berja

Mayo, 2020

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. CONCEPTO DE INDICADORES DE GESTIÓN.....	5
3. CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES	7
4. BENEFICIOS DE LOS INDICADORES	10
5. TIPOS Y CATEGORÍAS DE INDICADORES.....	11
5.1. INDICADORES FINANCIEROS	13
5.2. INDICADORES DE ESTRUCTURA	13
5.3. INDICADORES DE PROYECTOS.....	14
5.4. INDICADORES DE RESULTADO DE ACTIVIDAD O DESEMPEÑO	14
6. CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES.....	15
7. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	18
7.1. TIPOS DE CMI.....	19
7.2. PERSPECTIVAS DEL CMI.....	19
8. METODO EMPÍRICO	20
8.1. ELEMENTOS INTRODUCTORIOS AL ESTUDIO EMPÍRICO	20
8.2. RESULTADOS DEL ESTUDIO.....	27
9. PROCESO DE SELECCIÓN FINAL DE INDICADORES	36
9.1. ANÁLISIS INDIVIDUALIZADO	36
9.2. SELECCIÓN DE INDICADORES CON MAYOR GRADO DE ACEPTACIÓN ..	38
10. CONCLUSIONES.....	45
10.1. INDICADORES DE GESTIÓN	45
10.2. METODO EMPÍRICO.....	45
11. ANEXO: FORMULARIO A ESTUDIANTES SOBRE INDICADORES DE GESTIÓN	47

12. BIBLIOGRAFÍA52

RESUMEN

Las entidades necesitan disponer de una serie de métodos o elementos que les permitan determinar si un proyecto está cumpliendo con los objetivos planificados, si cumple con la calidad de los servicios, si su utilidad es viable para la sociedad, etc. Para ello, se hace uso de los indicadores de gestión, los cuales son utilizados habitualmente para evaluar resultados. Son utilizados sobre todo por empresas públicas, pero también son empleados por empresas privadas y entidades sin ánimo de lucro.

En este caso, vamos a estudiar desde la percepción de los antiguos alumnos del grado de FICO dos factores, el ocio cultural y el ocio nocturno. Para llevar a cabo este propósito utilizaremos los indicadores de gestión, para intentar conseguir una mejora en los dos servicios citados.

RÉSUMÉ

Les établissements ont le besoin de disposer d'une série de méthodes ou d'éléments qui leur permettent de déterminer si un projet tient, à titre d'exemple, les objectifs planifiés, la qualité des services ou bien si son utilité est viable pour la société. À cette fin, on mets en pratique les indicateurs de gestion, lesquels sont utilisés habituellement pour évaluer les résultats, surtout, pour les entreprises publiques, cependant on peut observer son emploi dans les entreprises privées et les établissements à but non lucratif.

Dans ce cas, on va étudier dès la perception d'anciens élèves des études "FICO" deux facteurs: les loisir culturels et les loisirs nocturnes. Pour mener à bien ce propos on utilisera les indicateurs de gestion pour essayer d'atteindre une amélioration des services cités antérieurement.

1. INTRODUCCIÓN

En el capítulo II del Real Decreto 1393/2007, de 29 de Octubre, aparece recogida “la estructura de las enseñanzas universitarias oficiales”. El capítulo III recoge las enseñanzas de Grado, y en particular en el artículo 12 (apartado 3) se expone la obligación por parte del estudiante de la realización y defensa de un TFG para concluir con sus enseñanzas universitarias.

Por tanto, conforme a lo citado en el artículo anterior, he desarrollado mi TFG para la finalización de mis estudios de grado, exponiendo mis competencias de aprendizaje durante esta etapa.

Después de un largo período de tiempo dudando sobre el tema a abarcar, decidimos realizar el trabajo pensando en los estudiantes de la universidad de Jaén y en las actividades en el ámbito del ocio que pueden desarrollar en su tiempo libre. Hay una gran variedad de servicios y actividades culturales a desempeñar, pero específicamente nosotros nos hemos centrado en las actividades de ocio cultural y en las actividades de ocio nocturno para el desarrollo de nuestro trabajo.

El desarrollo del trabajo comienza en el punto 2. En él se exponen una serie de definiciones de indicadores de gestión basándonos en varios autores, y unos objetivos y propósitos a conseguir con estos. En el punto 3 seguimos adentrándonos para tener más conocimiento sobre el tema tratado, en este se dan una serie de características propias y muy interesantes sobre los indicadores. En el siguiente apartado exponemos los muchos beneficios que las empresas, entidades y organizaciones poseen al hacer uso de estos elementos.

Hemos asignado el punto 5 a la clasificación de indicadores, siendo esta muy amplia para los autores. Dentro de esta gran variedad, se encuentran los indicadores de desempeño o de resultado de actividad, los cuales han sido seleccionados para llevar a cabo nuestro estudio empírico. Siendo esta la parte más amplia y profunda de nuestro trabajo, por lo que es muy importante.

En el punto 6 hemos tratado la construcción de indicadores en 10 pasos. Esta construcción es necesaria para asegurarnos que el estudio se está realizando con coherencia y seleccionando los indicadores que mejor se adapten al él. Para esta construcción se requiere poner en marcha

un sistema de control para el seguimiento de metas, llamado cuadro de mando integral (CMI) del que se habla en el punto 7.

El punto 8 es donde comienza nuestro estudio empírico. En este presentamos los distintos indicadores establecidos con lo que se realiza una encuesta a los antiguos alumnos del grado de FICO de la universidad de Jaén para que nos den su opinión sobre la utilidad que valoran que tienen los indicadores presentados sobre el ocio cultural y nocturno desde la perspectiva de directivo y desde la perspectiva de usuario. Después hemos procedido a la recolección de los datos obtenidos para poder estudiar los resultados.

Para último, en el punto 9 seleccionamos los indicadores más valorados, que pasarán a formar parte de nuestra batería en función de si han igualado o superado el umbral de aceptación establecido por nosotros.

2. CONCEPTO DE INDICADORES DE GESTIÓN

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2012), “indicador de gestión es una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con periodos anteriores o bien frente a una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo”.

Oquendo (2011) afirma que indicador: “es un sistema de seguimiento y evaluación que permite medir la gestión de la entidad territorial, a través de un conjunto de indicadores de resultado, producto y proceso en la satisfacción de la comunidad de acuerdo a la planeación estratégica definida”.

Conforme a lo dicho por Beltrán (2003), “un indicador se define como una variable o un valor derivado de un conjunto de factores que proveen información sobre un fenómeno no medible directamente o la relación entre varios elementos de análisis que permiten describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad en un momento determinado”.

En ocasiones se establece una diferenciación entre medidas de gestión e indicadores de gestión. Ante esto, Waterhouse (1990) considera que, "donde la economía, eficiencia y eficacia pueda ser medida de forma precisa y clara es usual hablar de medidas de gestión. Sin

embargo, cuando, como ocurre normalmente; no es posible obtener una medida precisa, es normal referirse a los indicadores de gestión".

Como hemos podido observar existen muchas definiciones para el concepto de indicador de gestión, pero en todas ellas es común el hecho de que nos proporciona información sobre un propósito preestablecido. También, es importante tener en cuenta que no es solo un dato, sino que nos agrega valor y nos ayuda a comprender la información obtenida en el estudio realizado. Por tanto, dada su naturaleza, es un elemento que en la evaluación de un sistema de control nos permite la comparación fuera de la organización o dentro de ella.

En definitiva, lo que permite un indicador, es establecer si el proyecto o la organización analizados están cumpliendo los objetivos prefijados, o si por el contrario, no están dando los resultados esperados. Aquí tenemos algunas de las preguntas más frecuentes que nos hacemos al comenzar a hablar de indicadores de gestión:

Preguntas que responde un indicador

En términos cuantitativos permiten resolver preguntas tales como:

- ¿Cuánto fue el costo de la intervención?
- ¿Cuántos insumos se emplearon?
- ¿Cuáles y cuántas actividades se realizaron?
- ¿Cuáles y cuántos bienes y servicios se produjeron?
- ¿Cuáles y de que magnitud fueron los efectos generados

En términos valorativos se pueden identificar aspectos tales como:

- ¿El costo relacionado con los efectos es razonable?
- ¿Los insumos que se consumen por unidades producidas son los adecuados?
- ¿Cuál es el grado de satisfacción del usuario?
- ¿Cumple con los estándares técnicos definidos?
- ¿Es pertinente el producto para solucionar la necesidad?

Fuente: Adaptado de Armijo, M. y Bonnefoy, J.C. (2005). Preguntas que responde un indicador [Figura].

Los indicadores de gestión nos proporcionan una serie de propósitos u objetivos a conseguir.

Joanna Camejo (2012) nos redacta algunos de estos objetivos:

- Informar sobre la estrategia a conseguir.
- Comunicar metas.

- Identificar a tiempo problemas. Poder identificar los puntos fuertes y débiles de la compañía.
- Encontrar problemas que difícilmente tienen solución.
- Comprender los procesos.
- Poner responsabilidades a cada individuo de la organización.
- Mejorar el control de la organización.
- Implantar iniciativas y acciones.
- Medición de comportamientos.

Cada indicador nos proporciona una información única y diferente del resto. Por ello, según la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2012) debemos recoger la siguiente información de cada uno de los indicadores:

- Definición: para indicar su contenido.
- Finalidad: informar sobre las cualidades y fines de cada uno de los indicadores.
- Formulación: conocer las variables a estudiar y sus diferentes formas de cálculo.
- Datos: contemplar aquellos datos más adecuados para realizar el cálculo de forma correcta. Siempre se deben usar datos obtenidos de una fuente fiable.
- Unidad de medida: para percibir su magnitud.
- Base de referencia: en primer lugar tener una referencia establecida, para una vez evaluada la información poder compararla.
- Periodicidad: tiempo a disponer durante el proceso.
- Verificación: asegurar que los datos recogidos para realizar indicadores son válidos, fiables y de calidad.

3. CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES

Los indicadores de gestión cuentan con una serie de características que los diferencian del resto de medios de gestión y evaluación. Según el DAFP (2002), algunas de estas características son las siguientes:

- Prácticos: deben ser fáciles a la hora de obtener y generar la información, recolectarla y procesarla.
- Objetivos: debe reflejar la realidad de las variables analizadas.

- Validez en el tiempo: las variables deben ser recogidas en un tiempo real. Esta debe ser oportuna, adecuada y fiable.
- Claros: los resultados obtenidos deben poder ser comprendidos por todo el público.
- Finalidad: la selección de indicadores se realizará siguiendo un fin determinado.
- Válidos: cuando al analizarlos se obtiene exactamente lo que se pretendía.
- Explícitos: definir las variables utilizadas de forma clara y detallada sin dar nada por sabido ni conocido.
- Sensibles: se deben percibir los cambios que van surgiendo en las variables para que no se den resultados equívocos al obtener los resultados.
- Excluyentes: no se deben tener indicadores que no sirvan para nada o den lugar a equivocación.
- Jerarquizado: los indicadores son globales en general y, específicos cuando se refieren a unas variables en particular.
- Participación de los usuarios: los usuarios que llevan a cabo la realización de los indicadores deben participar desde el comienzo del diseño hasta su constante evolución.

Salgueiro (2001) menciona otra serie de características que según él no pueden faltar nunca para obtener una medición correcta con los indicadores. Algunas de estas características mencionadas son:

- Identificación fácil: lo que se pretende con esto es que las personas encargadas de la selección de indicadores puedan encontrar estos con facilidad, sin tener dificultades a la hora de la medición.
- Medir aquello importante: medir aquello que realmente sea representativo o de real importancia para la empresa.
- La importancia del “paquete de indicadores”: un indicador individual nos dará información de algo en tanto por ciento, con un número, un ratio, etc., pero cuando hablamos de un paquete de indicadores nos da información sobre unos resultados a conseguir, un estándar (eficacia, eficiencia, desempeño, etc.). Para obtener una información fiable y representativa lo esencial es tener un paquete de indicadores en el estudio que estemos realizando.

Para tener más variedad de opiniones, vamos a mencionar otra serie de características de los indicadores de gestión. Según lo publicado en la revista de información y análisis por Mondragón (2002), otras de las características de los indicadores de gestión son:

- Ser explícitos: saber con certeza que estamos estudiando, que indicadores vamos a utilizar, que proceso o pasos vamos a seguir, tenerlo todo completamente claro y detallado.
- Estar disponibles para varios años: con el fin de poder observar durante varios años los resultados obtenidos en el estudio realizado, y poder compararlo con otros estudios.
- No exclusividad de una acción específica de los indicadores: un solo indicador no transmite fiabilidad, por lo que es importante trabajar con más de un indicador.
- Fácil comprensión para los miembros de la comunidad.
- Comparaciones válidas: que sea posible realizar una comparación al realizar el estudio en el tiempo con los mismos indicadores y bajo las mismas circunstancias.
- Tener precaución con los cambios: ser atento a la percepción del entorno ya que una variación puede ocasionar que los resultados difieran de los esperados de manera tanto positiva como negativa.
- Disponibilidad de datos: la información debe provenir de datos disponibles y fiables.

Hatre (2004) intenta eliminar metas utópicas que tengan relación con la estrategia de la organización. Para ello, define unas características para cumplir con los objetivos de la organización y otras relativas a los indicadores.

Las características que define para los objetivos de la organización son:

- Medibles.
- Alcanzables.
- Coordinadas.
- Desafiantes.
- Integrar al personal.
- Con propósito de hacerse en planes de actuación.

Las relativas a los indicadores:

- Que se trate de procesos importantes.
- Relación directa con los objetivos medidos.
- Medibles en valores o datos numéricos.

- Debe superarse el umbral de rentabilidad para obtener beneficios y no pérdidas.
- Comparables en el tiempo.
- Fáciles de mantener.
- Información en tiempo real.
- Diferenciación con otros indicadores, sin que interfieran unos en otros.

4. BENEFICIOS DE LOS INDICADORES

Realizar un estudio de los indicadores de gestión es una parte fundamental para cualquier organización, ya que con ello podemos analizar y medir el impacto o repercusión que tendrá cada una de las decisiones tomadas por esta.

Según Armijo (2011), algunos de los beneficios del uso de los indicadores son:

- Apoya el proceso de planificación.
- Hace posible la detección de problemas existentes.
- Posibilita a partir del análisis de la información programada y la que se ha llevado a cabo, realizar ajustes y modificaciones en los procesos internos, eliminando datos inestables si fuera necesario o reformulando el proceso.
- Da mayor transparencia por lo que transmite más confianza al público.
- Apoya la introducción de nuevos sistemas de agradecimiento, tanto colectivos, individuales e institucionales.

Ya hemos mencionado algunos de los beneficios que nos ofrece el uso de los indicadores, pero para conocer las opiniones de otros autores distintos hablaremos de otros beneficios que nos aportan los indicadores. Según Roncancio (2019), al implementar indicadores nos encontramos con esta serie de beneficios:

- Permiten medir los objetivos y metas de la organización: no debemos confundir los indicadores con los objetivos de la empresa. El objetivo se basa en una meta fijada, y los indicadores estudian que cerca o lejos nos encontramos de lograr esos objetivos.
- Crean una atmósfera de aprendizaje en la empresa haciendo un seguimiento continuo de las metas a conseguir, creando así la posibilidad de aprender.
- Transmiten información fundamental para la toma de decisiones
- Fomentan la transparencia: la información debe estar actualizada para crear un clima de transparencia y confianza.

- Aumentan la motivación en los empleados: cuando se tiene en cuenta el trabajo realizado por cada uno de los empleados de la organización, se les da a estos un ápice de motivación.
- Controlan la salud de la organización.
- Miden el progreso en el tiempo: al medir el progreso durante un periodo de tiempo, observamos lo que se ha ido mejorando y, lo que aún se puede mejorar.
- Examinar los patrones a lo largo del tiempo: los indicadores de gestión se miden trimestre tras trimestre, por lo que, durante el transcurso de cada uno de estos meses, podemos observar si existe un patrón similar.

Según Salgueiro (2001), los indicadores nos proporcionan una serie de beneficios, ya que con estos se realiza una medición correcta, y gracias a esta, se logra controlar los resultados globales e individuales de los que dispone una empresa. Aquí tenemos dos de estos beneficios:

- Ayudan a controlar el desarrollo de una empresa de manera global y por departamentos.
- Muestran a los empleados cuales son los mejores indicadores a usar en la búsqueda de los resultados que realmente se pretenden obtener.

5. TIPOS Y CATEGORÍAS DE INDICADORES

Cuando hablamos de tipos de indicadores nos encontramos con un amplio y complejo abanico de posibilidades para clasificarlos. Además, hay que tener en cuenta que la ordenación de los indicadores va a depender sobre todo de las áreas y variables que se pretenden medir, ya que, no se seleccionan los mismos indicadores para medir una entidad sin ánimo de lucro que una entidad pública.

Vamos a comenzar haciendo una clasificación más básica y sencilla de los tipos de indicadores. Según Roncancio (2019) hay que distinguir entre los siguientes tipos de indicadores:

- Externos o internos: son externos cuando están disponibles para personas de fuera de la organización, por ejemplo, el nivel de satisfacción de los clientes. Son internos cuando es confidencial para todo el público a excepción del personal contratado dentro de la organización, por ejemplo, los ingresos por cada uno de los empleados.

- Cuantitativos y Cualitativos: los cualitativos miden opiniones o percepciones, por ejemplo, la satisfacción de los usuarios que han probado el producto, mientras que los cuantitativos miden cantidades, por ejemplo, el aumento del número de clientes.
- Indicadores a largo plazo y a corto plazo: cuando buscamos medir resultados muy cercanos en el tiempo seleccionamos indicadores a corto plazo, por ejemplo, lo que se gasta por mes en una entidad. Seleccionamos indicadores a largo plazo cuando la intención es medir resultados orientados en un futuro, por ejemplo, duración de vida de uno o varios clientes.
- Indicadores de entrada, salida, proceso y resultado: los de entrada miden los recursos usados para el logro de los objetivos, los indicadores de proceso son los que se realizan para conseguir los resultados esperados, los de salida son las cantidades de productos existentes al final del proceso, y los de resultado miden el impacto logrado con los bienes y servicios realizados.

Ahora vamos a mencionar otra serie de indicadores según Camejo (2012):

- Indicadores de cumplimiento: estos indicadores nos dan el grado de consecución de las tareas y/o trabajos realizados.
- Indicadores de evaluación: hablan del rendimiento obtenido con la realización de un trabajo o proceso. Ayudan a la organización a conocer sus oportunidades o fortalezas usándolas en su beneficio.
- Indicadores de eficiencia: tiene que ver con la capacidad para poder llevar a cabo el proceso con el menos número de recursos.
- Indicadores de eficacia: están relacionados con los motivos que indican el acierto o desacierto en la realización de las tareas.
- Indicadores de gestión: la gestión se basa en establecer diferentes acciones para llevar a cabo la planificación de las tareas o procesos programados.

Aquí podemos ver dos clasificaciones más de los indicadores según Marín (2015):

- Estratégicos: suelen ser a largo plazo y están vinculados a la dirección.
- Operativos: encargados de las funciones de ejecución y control. Si la organización lo ve conveniente pueden ser convertidos en indicadores estratégicos.

Una clasificación un poco más extensa y descriptiva sería la del Ministerio de Economía y Hacienda (2007):

- **Indicadores Simples o Compuestos:** los simples son más fáciles de obtener que los compuestos, ya que son obtenidos inmediatamente respecto a las variables representativas. Mientras que los compuestos dependen de una o varias variables.
- **Indicadores Físicos o de Valor:** los físicos son los que miden unidades no monetarias, y los de valor miden unidades monetarias.
- **Indicadores a Priori o Posteriori:** los primeros son mediciones que ofrecen información antes de su realización, mientras que los segundos ofrecen la información una vez han sido realizados.
- **Indicadores Puntuales o de Intervalo:** los puntuales presentan información en un momento concreto, y los de intervalo la ofrecen en un periodo de tiempo.

5.1. INDICADORES FINANCIEROS

Según Moreno (2007), estos indicadores ayudan a evaluar el análisis financiero y los estados contables de una entidad, haciendo hincapié en su situación de liquidez, endeudamiento y solvencia. Ayudan al estudio de la estructura financiera de la entidad comprobando si sus recursos son suficientes para atender a las obligaciones y deudas en un momento específico. Los indicadores financieros con más importancia son:

- **Indicador de liquidez:** capacidad que tiene una entidad para hacer frente a sus pagos o deudas.
- **Indicador de solvencia:** mide el equilibrio existente entre el total de los activos de una entidad y el total de sus pasivos (patrimonio neto y pasivo), comprobando si hay suficientes activos para poder hacer frente a las deudas de la entidad.
- **Indicador de endeudamiento:** nos indica las obligaciones de pago que la entidad tiene con una tercera persona o acreedor.

5.2. INDICADORES DE ESTRUCTURA

Manifiestan la estructura patrimonial de la entidad, permitiendo conocer cuáles han sido los recursos de los que ha dispuesto la organización para la realización de actividades.

La estructura patrimonial se puede clasificar en 3 apartados de forma simplificada: la estructura del activo (inversiones), la estructura del pasivo (financiaciones o deudas de la entidad), la estructura del patrimonio neto (fondos propios de los que dispone la entidad). También, podemos incluir la estructura de resultados (ingresos y gastos).

5.3. INDICADORES DE PROYECTOS

Según la AECA (2012), estos indicadores nos dan información acerca de las actividades desarrolladas por la entidad, analizando su naturaleza, peculiaridades, nivel de calidad, etc., de los servicios prestados.

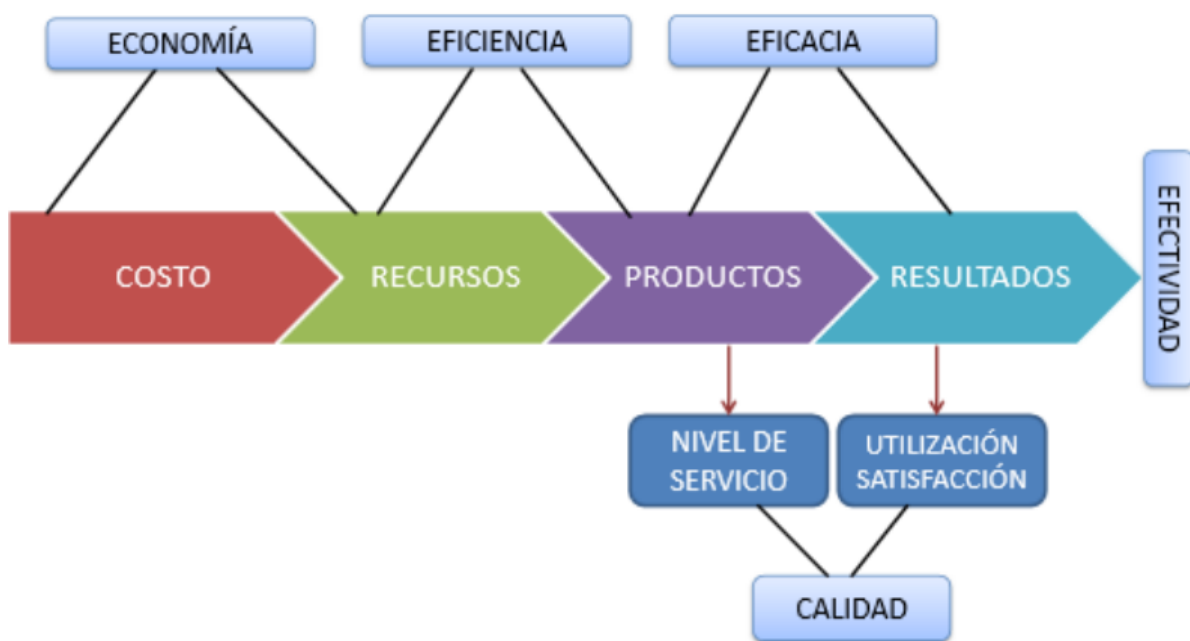
- Indicadores de necesidades sociales: dan información sobre la capacidad de las entidades para afrontar las necesidades de los proyectos.
- Indicadores de impacto: miden el impacto respecto a los hechos acontecidos.
- Indicadores de calidad: miden la satisfacción de los destinatarios respecto de los servicios ofrecidos.

5.4. INDICADORES DE RESULTADO DE ACTIVIDAD O DESEMPEÑO

Con este tipo de indicadores obtendremos información muy valiosa, ya que son una herramienta de gestión a través de la cual conoceremos si los objetivos han sido logrados o por si lo contrario se ha cometido errores. En definitiva, permiten analizar los procesos de una forma compleja y eficaz. Serán estas cuatro categorías de indicadores las utilizadas en nuestro estudio empírico desarrollado más adelante. Según Camejo (2012) este tipo de indicadores se clasifican en:

- Eficacia: mide el éxito de los resultados que se propusieron alcanzar, analizando que no ha habido errores en el proceso, y que todo se ha realizado siguiendo la planificación inicial del proceso respecto a los deseos del cliente.
- Eficiencia: miden el rendimiento de los recursos empleados en el transcurso del proceso, es decir, se centra en el nivel de ejecución y en cómo se ha llevado a cabo el análisis.
- Economía: mide la capacidad de la organización para llevar adecuadamente la administración de los recursos financieros y conseguir así sus objetivos.
- Calidad: se basan en encontrar y desarrollar las necesidades actuales y futuras que tienen los clientes, para así satisfacerlos con los servicios prestados e ir mejorando con el tiempo.

Aquí podemos observar como es la interrelación entre los procesos y los tipos de indicadores:



Fuente: Adaptado de indicadores de desempeño en el Sector Público. Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL. Santiago de Chile, noviembre de 2005.

6. CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES

Cuando hablamos de construcción de indicadores no existe una metodología exacta para su constitución. Aun así, hay que seguir un procedimiento o una serie de pasos que aseguren que estamos realizando el estudio con coherencia y seleccionando aquellos indicadores que mejor se adapten al estudio en cuestión, para que nos informen de los aspectos claves y sus resultados.

Para la construcción de indicadores necesitamos implementar un sistema de control para el seguimiento de metas llamado cuadro de mando integral (CMI) del que ya hablaremos más adelante.

Mencionaremos diez pasos básicos para la construcción de los indicadores de gestión. Armijo (2011) sugiere que la construcción de indicadores puede llevarse a cabo mediante la incorporación de estas diez fases.

- 1) Establecer las definiciones estratégicas como referente para la medición

Este primer paso consiste en la planificación que se hace con anterioridad a la elección de los indicadores. Es decir, tener claras las ideas básicas de la organización, como son la misión, visión, objetivos y plan de acción de la organización.

2) Establecer las áreas que se pretenden medir

Las áreas de desempeño a medir son las que hemos mencionado anteriormente (eficacia, eficiencia, calidad y economía), las cuales surgen de las áreas propias del proceso de producción (entradas, procesos, productos, resultados).

3) Formular el nombre del indicador y describir la fórmula de cálculo

Una vez que tenemos las definiciones estratégicas y las áreas que se pretenden medir, podemos empezar con el tercer paso. Este consiste en construir los indicadores que mejor se adapten al estudio llevado a cabo por la organización. Además, una vez puesto el nombre a los indicadores seleccionados, debemos centrarnos en las fórmulas de cálculo que nos permitirán obtener los valores. Estos valores vendrán expresados en porcentajes, tasas de variación, promedios, etc.

4) Validación de los indicadores con criterios técnicos

Según (Bonet y Taylor, 2012) esta etapa es una de las más importantes de la construcción, ya que los indicadores tienen que transmitir fiabilidad y transparencia para que sean escogidos como herramienta en la toma de decisiones de la organización.

A continuación, podemos observar una tabla en la que se muestran algunas de las cuestiones que se deben tener en cuenta a la hora de construir cada uno de los indicadores para verificar que cada uno de ellos cumpla con el fin con el que fue creado de antemano.

Criterio	Descripción
Pertinencia	Se refiere a los procesos y productos que produce cada institución para reflejar el grado de cumplimiento de sus objetivos institucionales
Relevancia	Asegurarse de que se están midiendo los objetivos vinculados a lo estratégico
Homogeneidad	Se debe tener claro cuáles son las unidades de producto y que dichas unidades sean equivalentes entre sí con los recursos internacionales que se consumen. Si esta equivalencia no se cumple, se ejecutarán las acciones menos costosas.

Independencia	Los indicadores deben responder a aquellos factores que les influyen directamente, sin ser condicionados por factores externos
Costo	La información obtenida para elaborar los indicadores debe ser a costos que tengan correlación con los recursos invertidos en la actividad
Confiabilidad	Independientemente de quien realice la medición, los resultados deben transmitir confianza
Simplicidad y Comprensividad	Los indicadores deben quedar claramente detallados y ser comprendidos a la perfección, evitando la realización de indicadores que no sean significativos para el estudio.
Oportunidad	Debe ser generado en el momento oportuno dependiendo del indicador y su medición
No-redundancia	No debe ser repetitivo ni mucho menos copiado
Focalizado en áreas controlables	Se focaliza en áreas controlables de corregir, generando así responsabilidades en los funcionarios y en el personal
Participación	Su elaboración debe involucrar en el proceso a todos los actores relevantes

Fuente: Indicadores de desempeño en el Sector Público. Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL. Santiago de Chile. Noviembre de 2005

5) Recopilar datos

Según Armijo (2005), los datos recopilados pueden provenir de una gran variedad de fuentes como pueden ser: informes contables y financieros, informes estadísticos, encuestas manuales o telefónicas, entrevistas, etc.

6) Establecer las metas

Según el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2013), el establecimiento de metas permite acreditar el avance de los objetivos. Es importante que las metas sean realistas, es decir, que no sean demasiado ambiciosas ni estén por debajo de las expectativas reales.

7) Establecer medios de verificación o fuente de datos

Según (Córdoba y Aldunate, 2011) los datos pueden estar recogidos de varias fuentes fiables:

- Informes contables y financieros.
- Informes de Auditoría.
- Datos estadísticos.
- Encuestas manuales o telefónicas.
- Etc.

8) Establecer Supuestos

Según CONEVAL (2009), estos supuestos son factores externos concretos que la organización no puede controlar. Algunos de estos factores fuera del alcance de las entidades son: los tipos de cambio, la inflación, ingresos esperados, aprobación de procesos externos, demandas externas, etc.

9) Monitorear y validar técnicamente los indicadores

Según Armijo (2011) con el termino monitorear nos referimos al “*comportamiento de los indicadores en una determinada frecuencia de tiempo, como puede ser trimestralmente, semestralmente, etc*”. La evaluación de este monitoreo en un determinado periodo de tiempo es lo que nos permitirá evaluar el desempeño obtenido a partir de los resultados extraídos.. Para tomar las decisiones correctas, habrá que monitorear las variables de desempeño mencionadas anteriormente, estas eran: eficacia, eficiencia y calidad.

10) Comunicar e Informar

Según el DAFP (2012), es importante detallar el propósito por el cual se ha llevado a cabo la construcción de los indicadores, ya que según su objetivo ira destinada a un público en particular, tendrá una evolución distinta del resto, etc.

Según DIPRES (2003) para la comunicación de los resultados es necesario tener en cuenta que los indicadores “*no siempre podrán dar cuenta en forma integral del desempeño institucional, requiriéndose de otros antecedentes complementarios para esto, lo que refuerza un uso prudente de esta información*”.

Hay que tener en cuenta a quién va dirigida la información obtenida, ya que dependiendo de eso tendremos que decidir por ejemplo que lenguaje usar (sencillo, entendible, con palabras técnicas, etc.), a que público dirigirse más concretamente (a entidades, altas direcciones, entidades sin ánimo lucrativo, etc.), de qué manera informar a los usuarios, etc.

7. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Como mencionamos anteriormente, este mando nos sirve como sistema de control para el seguimiento y cumplimiento de las metas de la organización. Para introducir este nuevo

concepto y entender realmente de que se trata y cuál va a ser su función durante el proceso daremos una pequeña definición de lo que es el CMI.

Según Baraybar (2011), *“el CMI es una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas claves de la organización se encuentren estratégicamente alineados”*.

El CMI es un concepto dinámico, ya que ayuda constantemente a la toma de decisiones y a la comunicación e implantación de las estrategias en la entidad, dando transparencia y fiabilidad a los clientes.

7.1.TIPOS DE CMI

Este sistema cuenta con cuatro perspectivas de las cuáles hablaremos más adelante, y se relacionan con la misión, visión y los valores de una empresa. Ahora vamos a mencionar los cuatro tipos de CMI que existen según (Kaplan y Norton, 2009):

- CMI operativo: consiste en el seguimiento continuo de la organización en un breve periodo de tiempo para la corrección de medidas erróneas.
- CMI estratégico: a diferencia del operativo, el estratégico se basa en un seguimiento a largo plazo, proporcionando información interna y externa para conocer cómo se encuentra la empresa en relación con sus objetivos principales.
- CMI departamental: se centran en el seguimiento de un área en concreto de la organización, excluyendo las demás.
- CMI organizativo: este depende del nivel de responsabilidad que exista en la entidad responsable.

7.2.PERSPECTIVAS DEL CMI

Según Hatre (2004), el CMI adopta en principio cuatro perspectivas fundamentales en las que se contempla la gestión de una empresa.

- Perspectiva financiera: lleva la supervisión meramente económica, es decir, la revisión del dinero en empresas con más alto nivel. Se centra sobre todo en la satisfacción y deseos de los accionistas.

- **Perspectiva del cliente:** se centra en la búsqueda de los mejores indicadores para conocer exactamente cuál es la satisfacción del cliente. Para conocer cuál es la satisfacción del cliente, lo primero que debemos tener en cuenta es quiénes son nuestros clientes, que es lo que buscan y cuáles son sus necesidades.
- **Perspectiva del proceso interno:** busca alcanzar las dos perspectivas anteriores, es decir, conseguir la satisfacción del cliente y de los propios accionistas. Por tanto, los indicadores incluidos dentro de esta perspectiva deben relacionarse con la calidad del proceso y del producto.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** se centra en la evolución con el tiempo de aquellas actividades desarrolladas en la organización. Para esto, debemos disponer de trabajadores preparados que irán creciendo profesionalmente con el tiempo.

Aquí podemos observar una plantilla general de la realización del CMI. El control de cada uno de los indicadores establecido se llevará a cabo de forma totalmente individual e independiente.

ÁREAS CLAVE	SELECCIÓN DE INDICADORES A CONTROLAR			
	ECONOMÍA	EFICACIA	EFICIENCIA	EXCELENCIA
FINANCIERA				
FORMACIÓN				
PROCESOS				
CLIENTES				

Fuente: Adaptado de Kaplan. R & Norton. D. (2005). El cuadro de mando integral [Ffigura].

8. METODO EMPÍRICO

8.1. ELEMENTOS INTRODUCTORIOS AL ESTUDIO EMPÍRICO

Una vez que hemos definido los conceptos y características de los indicadores de gestión, vamos a proceder a realizar el estudio empírico que constará de varias fases: en primer lugar definiremos el estudio a realizar, en segundo lugar presentaremos los indicadores seleccionados, en tercer lugar realizaremos una encuesta a los estudiantes para que nos

proporcionen su valoración sobre cuáles de los indicadores propuestos les resultan más idóneos para los aspectos presentados y, para finalizar, haremos una evaluación de los resultados obtenidos en la encuesta realizada en la fase anterior.

1ª FASE: definición del estudio

Una vez aclarados los conceptos sobre los indicadores de gestión, empezamos con el estudio empírico. En nuestro caso, se basa en una serie de indicadores seleccionados de antemano para el ocio en la ciudad de Jaén. Hay muchas clases de actividades de ocio, específicamente nosotros nos centraremos en las actividades de ocio cultural y ocio nocturno disponibles en la ciudad de Jaén.

Primero debemos tener una idea de lo que es el ocio, este es el conjunto de actividades que la población desempeña en su tiempo libre, ya sea de consumo, de realización de actividades, de la realización de un deporte, etc.

El ocio cultural es aquel que entendemos como actividades culturales desempeñadas durante el día, como puede ser: visitar un museo, ir al gimnasio, ir al cine, salir de compras, etc. Y, el ocio nocturno es aquel que es realizado durante la noche como puede ser: ir de bares o a cenar, salir a un pub o a una discoteca, etc.

Nuestra encuesta va destinada a antiguos alumnos o a alumnos a punto de terminar el Grado de Finanzas y Contabilidad. Lo que se pide a estos estudiantes es que nos den su valoración acerca de aquellos indicadores (los indicadores establecidos en la fase 2º) que les resultan de mayor utilidad para medir el ocio cultural y nocturno tanto desde el punto de vista de estos como usuarios de los servicios culturales y nocturnos como desde el punto de vista de ser directivos de la empresa.

2º FASE: definición de los indicadores

En esta fase vamos a definir los indicadores seleccionados para la encuesta destinada a los antiguos estudiantes de Finanzas y Contabilidad. Conforme a lo mencionado anteriormente en la parte teórica sobre la interrelación entre los procesos y los indicadores, vamos a usar los siguientes:

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

En las siguientes tablas mostramos aquellos indicadores seleccionados para la realización de la encuesta, teniendo en cuenta que estos indicadores deben ser valorados más adelante desde el punto de vista de los estudiantes como usuarios de las actividades de ocio cultural y nocturno, y desde el punto de vista de los estudiantes como directivos de la empresa.

1. ECONOMÍA E INPUTS

A. OCIO CULTURAL	
Aspectos a valorar	Definición indicador
1. A1. Coste del personal	Costes totales de centros culturales/ nº de personas empleadas
1. A2. Coste para un antiguo alumno del grado de Finanzas y Contabilidad	Coste total de los servicios culturales/ nº de antiguos alumnos del grado de FICO de la Universidad de Jaén
1. A3. Coste del servicio per cápita	Coste total de los servicios culturales/nº habitantes
1. A4. Coste de la promoción de actividades culturales	Costes totales de la promoción y publicidad de los servicios culturales/ nº de habitantes

B. OCIO NOCTURNO	
Aspectos a valorar	Definición indicador
1. B1. Coste del personal	Costes totales del personal en los establecimientos nocturnos/ nº de empleados
1. B2. Coste para un antiguo alumno del grado de Finanzas y Contabilidad	Coste total de las actividades nocturnas/ nº de antiguos alumnos del grado de FICO de la Universidad de Jaén
1. B3. Coste de las actividades nocturnas per cápita	Coste total de las actividades nocturnas/ nº de habitantes
1. B4. Coste de la promoción de actividades nocturnas	Costes totales de la promoción y publicidad de las actividades nocturnas/ nº de habitantes

2. EFICACIA Y OUTPUTS

A. OCIO CULTURAL	
Aspectos a valorar	Definición indicador
2. A1. Eficacia operativa	Metros cuadrados destinados a museos/ total metros cuadrados disponibles
2. A2. Eficacia operativa	Número de usuarios que asisten al cine/ total población
2. A3. Eficacia general	Ingresos de las actividades de ocio cultural/ Ingresos presupuestados
2. A4. Eficacia presupuestada en gastos	Gastos de los servicios culturales/ gastos presupuestados

B. OCIO NOCTURNO	
Aspectos a valorar	Definición indicador
2. B1. Eficacia operativa	Metros cuadrados destinados a establecimientos nocturnos/ metros cuadrados disponibles
2. B2. Eficacia operativa	Número de usuarios que asisten a establecimientos nocturnos/ total población
2. B3. Eficacia general	Ingresos de las actividades de ocio nocturno/ ingresos presupuestados
2. B4. Eficacia presupuestada en gastos	Gastos de las actividades nocturnas/ gastos presupuestados

3. EFICIENCIA Y PROCESOS

A. OCIO CULTURAL	
Aspectos a valorar	Definición indicador

3. A1. Eficiencia (real) del personal	Nº de actividades culturales/ nº de personal empleadas
3. A2. Eficiencia económica del personal	Nº de actividades culturales/ coste del personal
3. A3. Eficiencia global del servicio	Nº de usuarios de los servicios culturales/ costes totales
3. A4. Eficiencia global del servicio	Nº de servicios culturales ofertados/ costes totales

B. OCIO NOCTURNO	
Aspectos a valorar	Definición indicador
3. B1. Eficiencia (real) del personal	Nº de actividades nocturnas/ nº de personas empleadas
3. B2. Eficiencia económica del personal	Nº de actividades nocturnas/ coste del personal
3. B3. Eficiencia global del servicio	Nº de usuarios de las actividades nocturnas/ costes totales
3. B4. Eficiencia global del servicio	Nº de actividades nocturnas ofertadas/ costes totales

4. EXCELENCIA O CALIDAD

A. OCIO CULTURAL	
Aspectos a valorar	Definición indicador
4. A1. Media diaria de horas de apertura de los servicios	Nº de horas de apertura/ (365 – días de cierre)
4. A2. Antiguos alumnos del grado de FICO	Nº de visitantes de cines, museos o exposiciones/ nº de antiguos alumnos del grado de FICO

4. A3. Volumen de quejas o reclamaciones	Nº de reclamaciones e alguno de los servicios culturales/ nº usuarios servicios
4. A4. Valoración ciudadana del servicio cultural	Puntuación obtenido en las encuestas realizadas a la población
4. A5. Recursos disponibles	Nº de empleados a disposición del usuario/ nº habitantes en Jaén
4. A6. Tamaño relativo de la oferta de servicios culturales	Nº de locales destinados a los servicios culturales/ nº de habitantes en Jaén
4. A7. Tiempo de respuesta de las necesidades de los usuarios	Tiempo de respuesta y creación de nuevos servicios culturales

B. OCIO NOCTURNO

Aspectos a valorar	Definición indicador
4. B1. Media diaria de horas nocturnas de apertura de los servicios	Nº de horas de apertura/ (365 – días de cierre)
4. B2. Antiguos alumnos del grado de FICO	Nº de visitantes de las actividades nocturnas (pub, discotecas, bares, locales, etc.) / nº de antiguos alumnos del grado de FICO
4. B3. Volumen de quejas o reclamaciones	Nº de reclamaciones e alguno de los servicios culturales/ nº usuarios servicios
4. B4. Valoración ciudadana de las actividades nocturnas	Puntuación obtenido en las encuestas realizadas a la población
4. B5. Recursos disponibles	Nº de empleados a disposición del usuario/ nº habitantes en Jaén
4. B6. Tamaño relativo de la oferta de las actividades nocturnas	Nº de locales destinados a las actividades nocturnas/ nº de habitantes en Jaén

4. B7. Tiempo de respuesta de las necesidades de los usuarios	Tiempo de respuesta y creación de nuevas actividades nocturnas
---------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------

3º FASE: Cuestionario

Una vez seleccionados en la fase anterior los indicadores a valorar, podemos llevar a cabo el cuestionario. Como dijimos anteriormente, nuestro cuestionario va dirigido a los antiguos alumnos del grado de FICO. Estos alumnos deberán valorar la utilidad de los indicadores desde la perspectiva de directivo y de usuario respecto a los factores que estamos estudiando:

- ocio nocturno
- ocio cultural

Lo que se pide no es que los estudiantes nos den su opinión sobre los servicios culturales y nocturnos sino que valoren la utilidad que cada uno de los indicadores establecidos tiene para la medición del fin perseguido. Para ello, la encuesta se realizará dando una puntuación a cada indicador, esta puntuación irá desde el número 1 al 5, significando el 1 que el indicador no es nada recomendable para el estudio y, el 5 que el indicador es muy recomendable para el estudio. La encuesta consta de:

- Dos factores a estudiar:
 - Ocio cultural
 - Ocio nocturno
- 76 indicadores en total a valorar por los antiguos estudiantes del grado de FICO desde dos perspectivas respecto a los factores analizados:
 - Desde la perspectiva de directivo respecto al ocio cultural (16 indicadores)
 - Desde la perspectiva de directivo respecto al ocio nocturno (16 indicadores)
 - Desde la perspectiva de usuario respecto al ocio cultural (16 indicadores)
 - Desde la perspectiva de usuario respecto al ocio nocturno(16 indicadores)
- Cuatro clasificaciones de indicadores:
 - Economía e inputs
 - Eficacia y outputs
 - Eficiencia y procesos
 - Excelencia o calidad

El cuestionario podrá ser observado con más detalle en el Anexo 1. Para poder realizar de manera más sencilla la interpretación y entendimiento de la recogida de datos, hemos impuesto un número a la clasificación de la categoría de indicadores, quedando así:

1. Economía e inputs
2. Eficacia y outputs
3. Eficiencia y procesos
4. Excelencia o calidad

También, hemos denominado con letras a los dos factores estudiados:

- A. “ocio cultural”
- B. “ocio nocturno”.

4º FASE: Evaluación

Esta es la última fase del estudio empírico. En esta vamos a recoger los datos del cuestionario realizado. Con los datos obtenidos, veremos cuáles de los indicadores tienen una mayor valoración de utilidad dada por los estudiantes, estos indicadores con mayor puntuación son los que estudiaremos y evaluaremos profundamente en el trabajo.

8.2. RESULTADOS DEL ESTUDIO

El cuestionario consiste en 38 indicadores que presentan dos factores a valorar, el ocio cultural y el ocio nocturno. Los estudiantes seleccionados, que en nuestro caso son los antiguos alumnos del grado de finanzas y contabilidad han realizado el cuestionario desde dos perspectivas:

- Como usuario de las actividades culturales y de ocio
- Como directivo de las actividades propuestas

Una vez llevado a cabo el cuestionario por los estudiantes seleccionados, podemos proseguir con la recogida de datos y su correspondiente estudio.

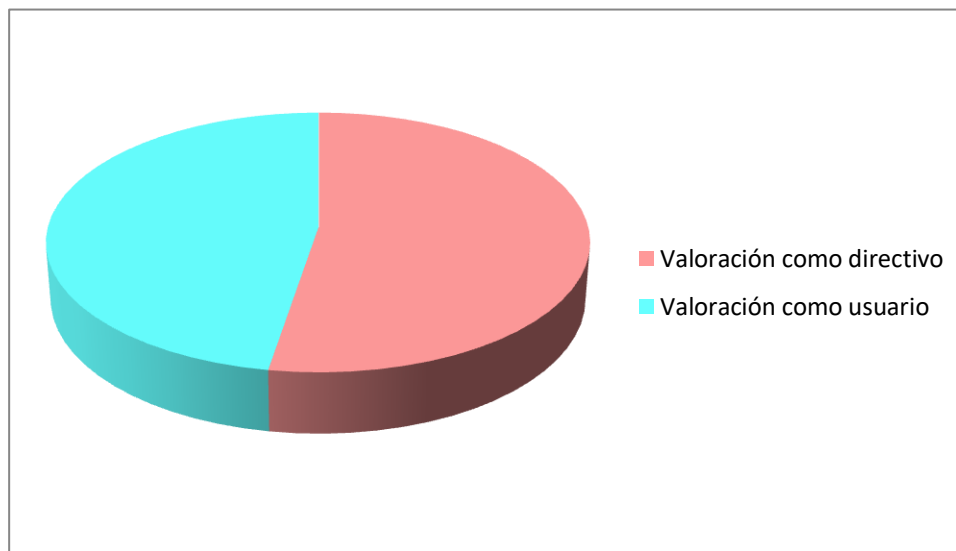
Hemos recogido 25 respuestas de antiguos alumnos del Grado en Finanzas y Contabilidad. Con esta muestra estimamos que la delimitación del trabajo es apropiada para obtener unos datos y resultados fiables a la hora de llevar a cabo el estudio.

Para comenzar con el estudio, hemos cogido las muestras obtenidas de nuestros estudiantes seleccionados, separando por un lado la valoración de utilidad desde la perspectiva de directivo y, por otro lado, la valoración de utilidad desde la perspectiva de usuarios de las actividades de ocio. Hemos separado los resultados en las dos perspectivas para comprobar cuál de estas tiene un mayor grado de utilidad por los estudiantes. A continuación observamos cuál de las dos perspectivas tiene una mayor valoración de utilidad por parte de los estudiantes:

	Valoración como Directivo de las actividades propuestas	Valoración como Usuarios de las Actividades de Ocio
MEDIA	3.71	3.34
MEDIA (%)	$(3.71 * 100) / 5 = 74.2\%$	$(3.34 * 100) / 5 = 66.8\%$

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO 1: MEDIAS EN % DE LA VALORACION DE UTILIDAD COMO DIRECTIVO Y USUARIO



Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos demuestran que los estudiantes consideran de gran utilidad los indicadores bajo las dos perspectivas propuestas, obteniendo una media de 3.71 sobre una puntuación máxima de 5 para la perspectiva de directivo y, saliendo una media de 3.34 sobre

una puntuación máxima de 5 para la perspectiva de usuario. La valoración es mayor para los indicadores desde la perspectiva de directivo siendo de un 74.2 %, y desde la perspectiva de usuario de un 66.8%, lo que nos lleva a pensar que es, precisamente, la formación con alto contenido en gestión de empresas, el factor que pudiera ser relevante en esta valoración.

A continuación, presentamos la media de cada indicador de forma individual para mostrar que indicadores son los que mayor utilidad les precede a los estudiantes. La media en porcentaje ha sido calculada respecto a la puntuación máxima a la que podían optar cada uno de los indicadores propuestos, siendo esta de un 5. Primero examinaremos la media obtenida de la valoración de utilidad dada a los indicadores seleccionados para las actividades de ocio cultural desde las dos perspectivas estudiadas:

INDICADORES	ACTIVIDADES DE OCIO CULTURAL			
	DIRECTIVO		USUARIO	
	media	%	media	%
1. A1. Coste del personal	3.60	72.00	3.08	61.60
1. A2. Coste para un antiguo alumno del grado FICO	3.20	64.00	3.12	62.40
1. A3. Coste del servicio per cápita	3.52	70.40	3.68	73.60
1. A4. Coste de la promoción de actividades culturales	3.40	68.00	3.44	68.80
2. A1. Eficacia operativa	3.40	68.00	3.12	62.40
2. A2. Eficacia operativa	4.12	82.40	3.16	63.20
2. A3. Eficacia general	3.92	78.40	3.28	65.60
2. A4. Eficacia presupuestada en gastos	4.12	82.40	3.16	63.20
3. A1. Eficiencia (real) del personal	3.76	75.20	3.28	65.60
3. A2. Eficiencia económica del personal	3.88	77.60	3.44	68.80
3. A3. Eficiencia global del servicio	4.00	80.00	3.32	66.40
3. A4. Eficiencia global del servicio	3.96	79.20	3.36	67.20

4. A1. Media diaria de horas de apertura de los servicios	3.60	72.00	3.52	70.40
4. A2. Antiguos alumnos del grado de FICO	3.40	68.00	3.04	60.80
4. A3. Volumen de quejas o reclamaciones	3.64	72.80	3.52	70.40
4. A4. Valoración ciudadana del servicio cultural	3.84	76.80	3.6	72.00
4. A5. Recursos disponibles	3.60	72.00	3.44	68.80
4. A6. Tamaño relativo de la oferta de servicios culturales	3.52	70.40	3.68	73.60
4. A7. Tiempo de respuesta de las necesidades de los usuarios	3.76	75.20	3.6	72.00

Fuente: Elaboración propia

En esta tabla podemos comprobar que los estudiantes consideran los indicadores establecidos para las actividades de ocio cultural con mayor utilidad para los directivos que para los usuarios, siendo de un 84.21 % los estudiantes que consideran más útiles estos indicadores (16 de 19) para los directivos. No hay ningún indicador que haya recibido la misma valoración de utilidad desde ambas perspectivas y, la cantidad de indicadores que han sido valorados con una mayor utilidad para los usuarios que para los directivos es apenas nula, siendo de un 15.79%.

A continuación, vamos a observar la valoración de utilidad dada a los indicadores establecidos para las actividades de ocio nocturno desde las dos perspectivas establecidas:

INDICADORES	ACTIVIDADES DE OCIO NOCTURNO			
	DIRECTIVO		USUARIO	
	media	%	media	%
1. B1. Coste del personal	3.52	70.40	3.36	67.20
1. B2. Coste para un antiguo alumno del grado de FICO	3.20	64.00	3.16	63.20
1. B3. Coste de las actividades nocturnas per	3.76	75.20	3.44	68.80

cápita				
1. B4. Coste de la promoción de actividades nocturnas	3.76	75.20	3.16	63.20
2. B1. Eficacia operativa	3.56	71.20	3.16	63.20
2. B2. Eficacia operativa	3.76	75.20	3.48	69.60
2. B3. Eficacia general	3.76	75.20	3.08	61.60
2. B4. Eficacia presupuestada en gastos	3.8	76.00	3.12	62.40
3. B1. Eficiencia (real) del personal	3.92	78.40	3.40	68.00
3. B2. Eficiencia económica del personal	3.96	79.20	3.08	61.60
3. B3. Eficiencia global del servicio	3.76	75.20	3.44	68.80
3. B4. Eficiencia global del servicio	3.96	79.20	3.32	66.40
4. B1. Media diaria de horas nocturnas de apertura de los servicios	3.72	74.40	3.60	72.00
4. B2. Antiguos alumnos del grado de FICO	3.44	68.80	3.48	69.60
4. B3. Volumen de quejas o reclamaciones	4.04	80.80	3.28	65.60
4. B4. Valoración ciudadana de las actividades nocturnas	3.64	72.80	3.64	72.80
4. B5. Recursos disponibles	3.64	72.80	3.68	73.60
4. B6. Tamaño relativo de la oferta de las actividades nocturnas	3.60	72.00	3.56	71.20
4. B7. Tiempo de respuesta de las necesidades de los usuarios	3.64	72.80	3.88	77.60

Fuente: Elaboración propia

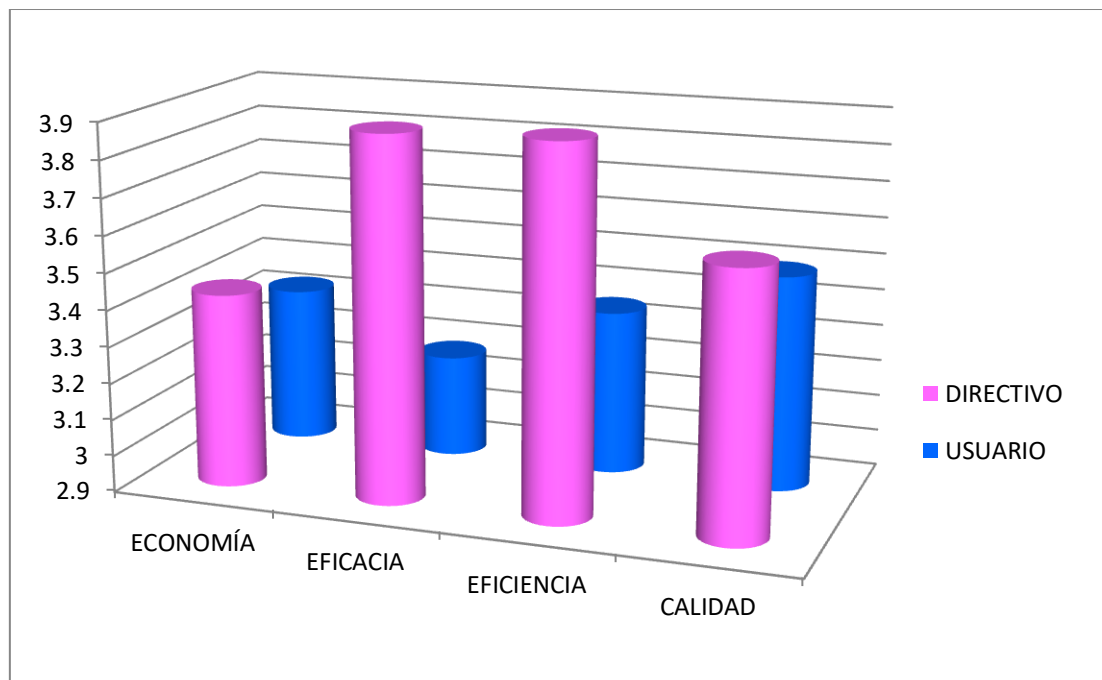
Al igual que en la anterior, en esta tabla se aprecia que los estudiantes han valorado los indicadores como directivo con mayor utilidad que como usuario en relación con el ocio nocturno, obteniendo unas medias y porcentajes mayores como directivo que como usuario, siendo de un 78,9% los indicadores (15 de 19) que los estudiantes han considerado que son

más útiles para los directivos. Solo podemos observar un 5.3% de indicadores que tienen la misma utilidad para ambas perspectivas. La cantidad de indicadores que han sido valorados con una mayor utilidad para los usuarios que para los directivos es casi nula, siendo concretamente de un 15,8%.

Ahora vamos a analizar de manera individual, agrupando los indicadores en las cuatro categorías establecidas: economía, eficacia, eficiencia y calidad.

Primero vamos a analizar las categorías mencionadas haciendo dos gráficos distintos, uno para estos grupos respecto al ocio cultural y, el otro para estos grupos respecto al ocio nocturno, siempre desde las dos perspectivas establecidas.

GRÁFICO 2: MEDIDAS DEL OCIO CULTURAL

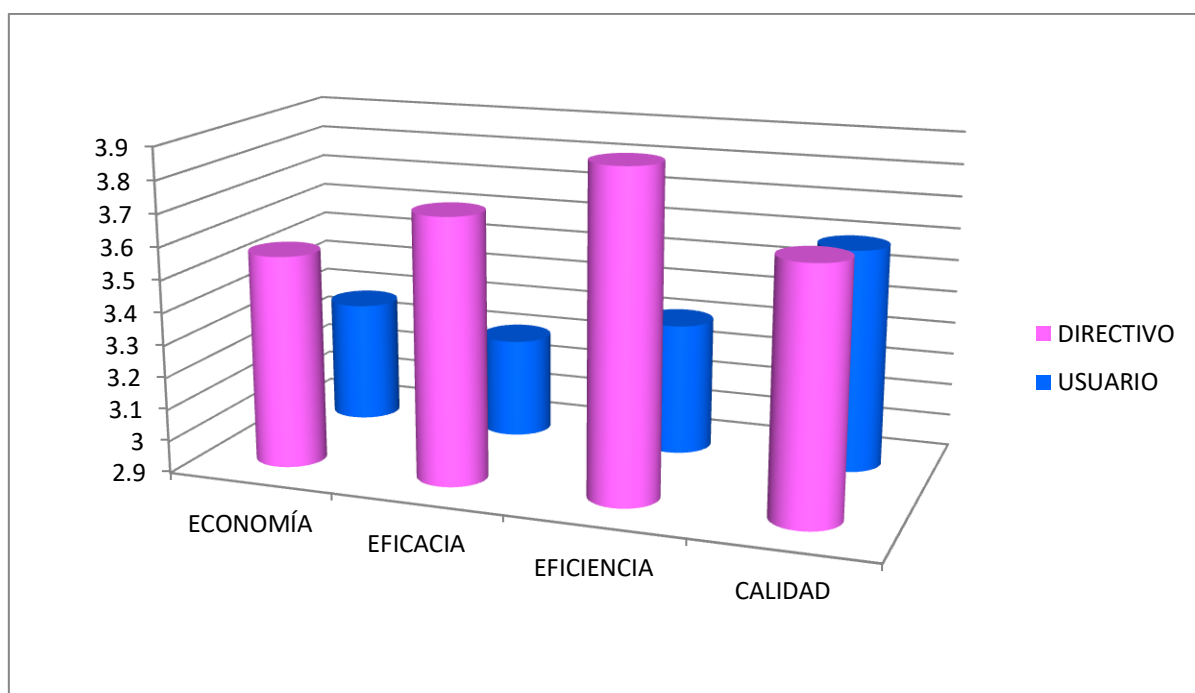


En el caso del ocio cultural comprobamos que los estudiantes han valorado con mayor utilidad estos grupos estudiados desde la perspectiva de directivo. Desde la perspectiva de directivo hay dos categorías que han sido valorados de manera similar por los estudiantes con un 3.9 y un 3.89, respectivamente, siendo estos el grupo de eficiencia y eficacia, seguidos del grupo de calidad y economía, con un 3.62 y un 3.43 respectivamente. Sin embargo, desde la perspectiva de usuario han considerado que tiene mayor utilidad el grupo de calidad con un 3.49, seguido de los grupos de eficiencia, economía y eficacia con un 3.35, 3.33 y 3.18 respectivamente.

Una de las cuestiones que más llama la atención en este gráfico, es la gran diferencia en la valoración de utilidad en las categorías de eficacia y eficiencia, ya que la media obtenida desde ambos puntos de vista (directivo y usuario) varía en gran medida. Sin embargo, en los grupos de calidad y economía, la puntuación obtenida es muy similar desde la perspectiva de usuario y directivo.

Ahora vamos a analizar de forma individual en un gráfico las categorías establecidas para el ocio nocturno, bajo las dos perspectivas estudiadas:

GRÁFICO 3: MEDIDAS DEL OCIO NOCTURNO



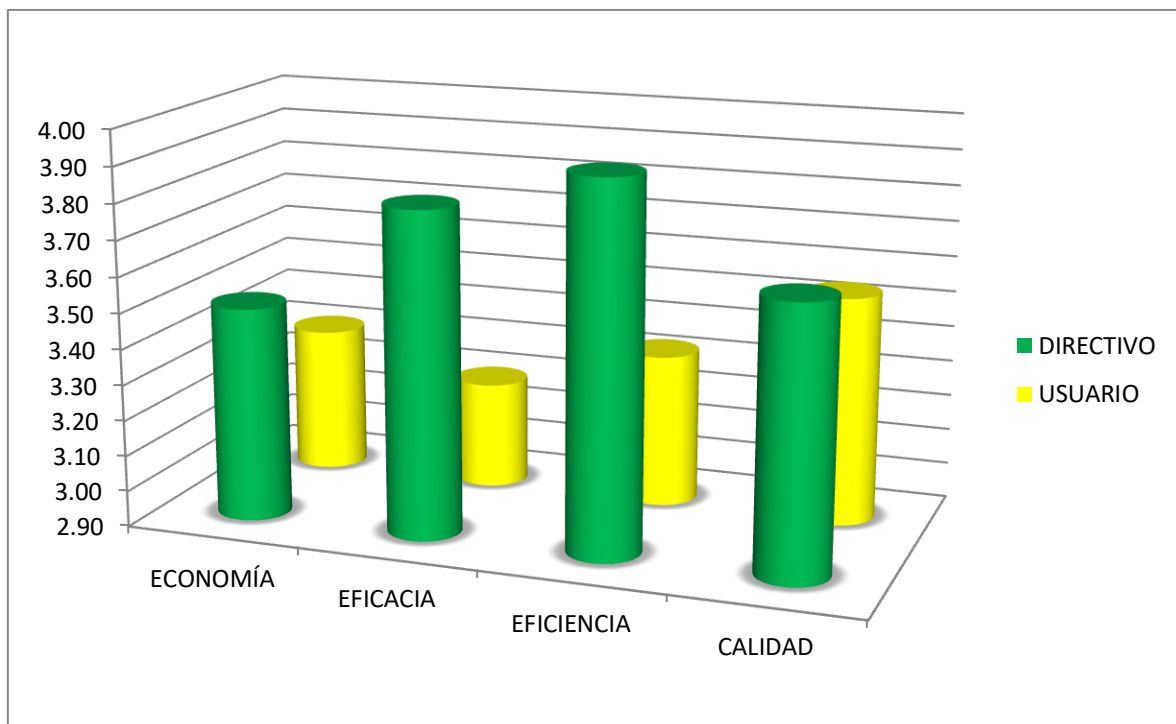
En el caso del ocio nocturno comprobamos que al igual que para el ocio cultural los estudiantes han valorado con mayor utilidad los grupos desde la perspectiva de directivo. Desde esta perspectiva, el grupo que más destaca por su valoración es el de eficiencia con un 3.96 (siendo la puntuación máxima de un 5), seguido por los grupos de eficacia, calidad y economía con unas valoraciones de utilidad de 3.72, 3.67 y 3.56 respectivamente. Sin embargo, desde la perspectiva de usuario el grupo que mayor puntuación ha tenido es el de calidad con un 3.59, seguido de los grupos de eficiencia, economía y eficacia, con unas medias de 3.31, 3.28 y 3.21. Se aprecia que estos tres últimos grupos nombrados tienen una valoración muy similar, por lo que los estudiantes han considerado que su utilidad es semejante para el estudio que se está realizando.

Hay que destacar de esta gráfica la gran desigualdad entre la utilidad asignada a los grupos de eficacia y eficiencia desde las dos perspectivas establecidas, ya que hay una gran diferencia en las valoraciones desde el punto de vista del usuario y del directivo para estas dos categorías de indicadores.

El grupo de calidad es el único que posee desde ambas perspectivas una puntuación muy semejante, siendo desde la perspectiva de directivo de un 3.67 y desde la perspectiva de usuario de un 3.59.

A continuación, pasamos a analizar de una manera global la utilidad que han asignado los estudiantes a los indicadores de las categorías presentadas desde las dos perspectivas que estamos estudiando (directivos y usuarios), sin hacer distinción entre el ocio cultural y el nocturno, es decir, uniendo el ocio cultural y el ocio nocturno como si de un único factor se tratase.

GRÁFICO 4: MEDIDAS DE FORMA GLOBAL DE LAS CATEGORÍAS DESDE AMBAS PERSPECTIVAS



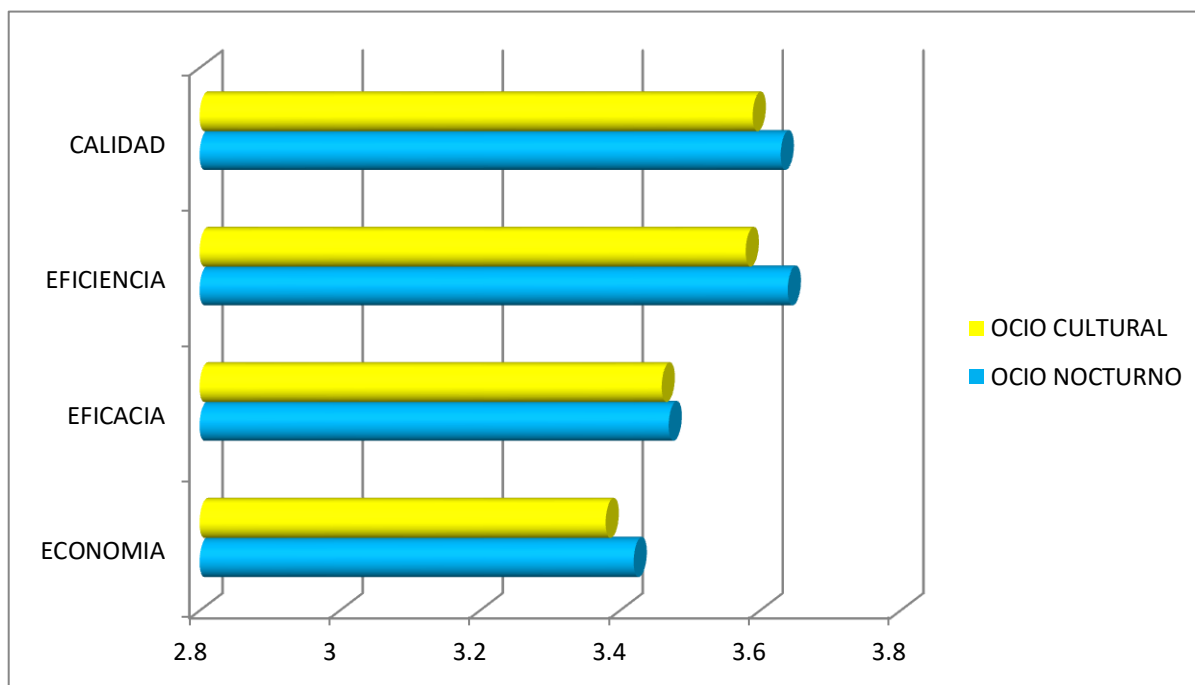
En el gráfico 2 ya vimos la utilidad que tenían los indicadores para cada una de las perspectivas estudiadas, pero sin tener en cuenta la clasificación individual de las categorías analizadas ni los dos factores estudiados. Aun así, en este ya se observaba que la utilidad de

los indicadores era mayor para los directivos que para los usuarios, lo mismo que hemos podido comprobar en este gráfico 4.

El grupo que mayor utilidad tiene para los directivos según los estudiantes es el de eficiencia y el de eficacia con un 3.93 y 3.81 respectivamente. También, es en estos dos grupos es donde se percibe mayor diferencia entre las dos perspectivas, siendo muy alta la valoración de utilidad asignada como directivo y mucho más baja la asignada como usuario. Sin embargo, el grupo que más semejanza de provecho ha recibido por parte de los estudiantes es el de excelencia o calidad que ha adquirido una valoración de 3.65 como directivo y un 3.54 como usuario.

A continuación vamos a analizar la valoración de utilidad obtenida en los dos factores estudiados (ocio cultural y nocturno) respecto a cada una de las categorías de forma individual, pero con una pequeña diferencia respecto de las tablas anteriores, y es que en esta no se hace una distinción entre las dos visiones establecidas, sino que se analiza como si solo existiera una perspectiva.

GRAFICO 5: COMPARACIÓN DE LOS DOS FACTORES ESTUDIADOS



Con este gráfico examinamos cuál de los dos factores estudiados tiene mayor grado de utilidad para los indicadores propuestos, conociendo en que campo es más conveniente y favorable su aplicación.

Como podemos observar en cada una de las categorías los alumnos han considerado que es más útil la aplicación de los indicadores en el ocio nocturno, ya que de forma individual cada una de las categorías ha obtenido una valoración mayor para este factor. Aunque podríamos decir que el grupo de eficacia y outputs tiene la misma utilidad tanto para el ocio nocturno como para el cultural, ya que su valoración es semejante, siendo de un 3.47 para el ocio nocturno y de un 3.46 para el ocio cultural.

Por lo tanto, resumiendo la información obtenida en este gráfico, podemos afirmar que tiene mayor utilidad la aplicación de los indicadores escogidos en el ocio nocturno, a excepción del grupo de eficacia y outputs en el que la utilidad es similar para ambos factores. También, mencionar que el grupo con una mayor discrepancia entre ambos factores es el de eficiencia y procesos, siendo de un 3.64 para el ocio nocturno y de un 3.58 para el ocio cultural.

9. PROCESO DE SELECCIÓN FINAL DE INDICADORES

9.1. ANÁLISIS INDIVIDUALIZADO

Lo que haremos en este punto es analizar los indicadores más profundamente de una manera individual, siguiendo nuestro trabajo con la selección de indicadores que hayan obtenido una mayor valoración de utilidad por parte de los estudiantes que realizaron la encuesta. En las siguientes tablas se exponen aquellos indicadores que poseen una mayor valoración de utilidad en cada una de las categorías establecidas de manera individual, y teniendo en cuenta los dos puntos de vista analizados.

- A. Selección de indicadores que mayor valoración han obtenido en cada una de las categorías respecto al ocio cultural, teniendo en cuenta las dos perspectivas:

	OCIO CULTURAL	
	DIRECTIVO	USUARIO
1. ECONOMÍA	1.A4	1.A3
2. EFICACIA	2.A2 y 2.A4	2.A3
3. EFICIENCIA	3.A3	3.A2
4. CALIDAD	4.A4	4.A6

Fuente: Elaboración propia

Los indicadores más útiles en las distintas categorías respecto al ocio cultural desde la perspectiva de directivo son:

1. Economía: en este grupo el indicador más útil es el del coste de la promoción de las actividades culturales (1.A4).
2. Eficacia: en esta categoría hay dos indicadores que han obtenido la misma valoración en la encuesta realizada por los estudiantes, estos son el de eficacia operativa (2.A2) y el de eficacia presupuestada en gastos (2.A4).
3. Eficiencia: en este grupo el indicador más útil es el de eficiencia global del servicio (3.A3).
4. Calidad o Excelencia: el indicador más valorado es el de valoración ciudadana del servicio cultural (4.A4).

Desde la perspectiva de usuario, los indicadores más útiles para el ocio cultural en cada una de las categorías son:

1. Economía: el indicador más útil es del coste del servicio per cápita (1.A3).
2. Eficacia: el más valorado es el de eficacia general (2.A3).
3. Eficiencia: en este grupo el indicador con mayor utilidad es el de eficiencia económica del personal (3.A2).
4. Calidad o Excelencia: el indicador más útil es el del tamaño relativo de la oferta de servicios culturales (4.A6).

B. Indicadores más valorados en cada una de las categorías respecto al ocio nocturno desde la perspectiva de directivo y usuario

OCIO NOCTURNO		
	DIRECTIVO	USUARIO
1. ECONOMÍA	1.B3 y 1.B4	1.B3
2. EFICACIA	2.B2 y 2.B3	2.B2
3. EFICIENCIA	3.B2 y 3.B4	3.B3
4. CALIDAD	4.B1	4.B7

Fuente: Elaboración propia

Desde la perspectiva de directivo, hemos concluido que los indicadores con mayor utilidad en el ocio nocturno para cada una de los grupos son:

1. Economía: en este grupo contamos con dos indicadores con una valoración similar. Estos son, el coste de las actividades nocturnas per cápita (1.B3) y el coste de promoción de las actividades nocturnas (1.B4).
2. Eficacia: en esta categoría también contamos con dos indicadores que han obtenido el mismo nivel de utilidad, siendo estos el de eficacia operativa (2.B2) y el de eficacia general (2.B3).
3. Eficiencia: al igual que en los dos anteriores, este grupo consta de dos indicadores con una valoración idéntica, estos son el de eficiencia económica del personal (3.B2) y el de eficiencia global del servicio (3.B4)
4. Calidad: el indicador con mayor utilidad en este grupo es el de la media diaria de horas nocturnas de apertura de los servicios (4.B1).

Los indicadores con mayor utilidad en el ocio nocturno para cada una de las categorías establecidas desde la perspectiva de usuario son:

1. Economía: el de coste de las actividades nocturnas per cápita (1. B3).
2. Eficacia: el indicador con mayor puntuación en este grupo es el de eficacia operativa (2.B2).
3. Eficiencia: el de eficiencia global del servicio (3.B3).
4. Calidad: el indicador con mayor utilidad para este grupo es el de tiempo de respuesta de las necesidades de los usuarios (4.B7).

9.2. SELECCIÓN DE INDICADORES CON MAYOR GRADO DE ACEPTACIÓN

Una vez finalizado el análisis de la información recolectada en la encuesta que se realizó a los antiguos alumnos del grado de FICO de la Universidad de Jaén, debemos plantear que indicadores de todos los que hemos presentado son más útiles para el estudio realizado, en nuestro caso el ocio cultural y el ocio nocturno, teniendo en cuenta las dos perspectivas desde las cuales estamos midiendo la utilidad.

Para comenzar, debemos seleccionar el nivel que cada uno de los indicadores deberá poseer para su inclusión en la batería del estudio llevado a cabo. Nosotros seguiremos el criterio establecido por Navarro Galera y Ortiz Rodríguez (2003), estos autores aplican el criterio con flexibilidad, y estiman razonable que el nivel de aceptación para las propiedades de utilidad debe alcanzar como mínimo un 75%.

En nuestro caso, que el nivel de aceptación fuese como mínimo de un 75% significaría que cada uno de los indicadores establecidos debería tener una valoración de utilidad de un 3.75 sobre 5 que es la puntuación máxima que se podía obtener. La obtención de utilidad de un 75% para nuestra batería la hemos considerado un porcentaje demasiado alto, por tanto, seguiremos el criterio establecido por Moreno (2013), este autor establece el umbral de aceptación en un 70%, siendo este un 3.50 sobre 5 nuestro estudio.

A continuación, vamos a presentar la selección de indicadores que superen o igualen el umbral de aceptación establecido con la ayuda de tres fases que hemos establecido: en la primera fase se realizará la selección de indicadores respecto al ocio cultural desde ambas perspectivas, en la segunda fase se seleccionaran los indicadores desde ambas perspectivas respecto al ocio nocturno, y la tercera fase será la elección de indicadores que superen el umbral de aceptación marcado desde ambas perspectivas sin hacer una distinción entre los dos factores estudiados (ocio cultural y nocturnos), es decir, considerando los dos factores de estudio como un único factor. En cada una de estas fases, se realizará también un análisis de manera conjunta.

- 1º FASE: Selección de indicadores respecto al **ocio cultural** desde las dos perspectivas estudiadas:

OCIO CULTURAL															
PERSPECTIVA DE DIRECTIVO															
INDICADORES	1.A1	1.A3	2.A2	2.A3	2.A4	3.A1	3.A2	3.A3	3.A4	4.A1	4.A3	4.A4	4.A5	4.A6	4.A7
VALORACIÓN	3.60	3.52	4.12	3.92	4.12	3.76	3.88	4.00	3.96	3.60	3.64	3.84	3.60	3.52	3.76
PERSPECTIVA DE USUARIO															
INDICADORES	1.A3	4.A1	4.A3	4.A4	4.A6	4.A7									
VALORACIÓN	3.68	3.52	3.52	3.60	3.68	3.60									
ANÁLISIS CONJUNTO															
INDICADORES	1.A3	2.A2	2.A3	2.A4	3.A1	3.A2	3.A3	3.A4	4.A1	4.A3	4.A4	4.A5	4.A6	4.A7	
VALORACIÓN	3.60	3.64	3.60	3.64	3.52	3.66	3.66	3.66	3.56	3.58	3.72	3.52	3.60	3.68	

Fuente: Elaboración propia

Desde la perspectiva de directivo hay un porcentaje de indicadores del 78.95% que cumple el umbral de aceptación establecido para el ocio cultural, y desde la perspectiva de usuario lo alcanza el 31.58% de los indicadores. Analizando de una manera conjunta las dos perspectivas, hablamos de que el 73.68% de los indicadores superan el intervalo establecido de aceptación en nuestro estudio. Por tanto, podemos afirmar que los indicadores tienen mayor utilidad como directivo de los servicios prestados que como usuario de los servicios ofrecidos.

- 2º FASE: Selección de indicadores respecto al **ocio nocturno** desde ambas perspectivas:

OCIO NOCTURNO																	
PERSPECTIVA DE DIRECTIVO																	
INDICADORES	1.A1	1.A3	1.A4	2.A1	2.A2	2.A3	2.A4	3.A1	3.A2	3.A3	3.A4	4.A1	4.A3	4.A4	4.A5	4.A6	4.A7
VALORACIÓN	3.52	3.76	3.76	3.56	3.76	3.76	3.80	3.92	3.96	3.76	3.80	3.72	4.04	3.64	3.64	3.60	3.64
PERSPECTIVA DE USUARIO																	
INDICADORES	4.A1	4.A4	4.A5	4.A6	4.A7												
VALORACIÓN	3.60	3.64	3.68	3.56	3.88												
ANÁLISIS CONJUNTO																	
INDICADORES	1.A3	2.A2	3.A1	3.A2	3.A3	3.A4	4.A1	4.A3	4.A4	4.A5	4.A6	4.A7					
VALORACIÓN	3.60	3.62	3.66	3.52	3.60	3.64	3.66	3.66	3.64	3.66	3.58	3.76					

Fuente: Elaboración propia

Desde la perspectiva de directivo hay un porcentaje de indicadores del 89,47% para el ocio nocturno que cumple el umbral de aceptación establecido, y desde la perspectiva de usuario es alcanzado por el 26.32% de los indicadores. Analizando de una manera conjunta las dos perspectivas en el ocio nocturno, deducimos que el 63.16% de los indicadores superan el intervalo establecido de aceptación en nuestro estudio. Al igual que en el ocio cultural, en el ocio nocturno el número de indicadores que nos ofrecen utilidad aumenta con mayoría desde la perspectiva de directivo.

- 3º FASE: Selección de indicadores de manera conjunta, analizando los dos factores estudiados (ocio cultural y ocio nocturno) como un único factor desde ambas perspectivas:

ANÁLISIS DE MANERA CONJUNTA CONSIDERANDO COMO UN ÚNICO FACTOR EL OCIO CULTURAL Y OCIO NOCTURNO														
PERSPECTIVA DE DIRECTIVO														
INDICADORES	11	13	14	22	23	24	41	43	44	45	46	47		
VALORACIÓN	3.56	3.64	3.58	3.94	3.84	3.96	3.66	3.84	3.74	3.62	3.56	3.70		
PERSPECTIVA DE USUARIO														
INDICADORES	13	41	44	45	46	47								
VALORACIÓN	3.56	3.56	3.62	3.56	3.62	3.74								
ANÁLISIS CONJUNTO														
INDICADORES	13	22	23	24	31	32	33	34	41	43	44	45	46	47
VALORACIÓN	3.60	3.63	3.51	3.55	3.59	3.59	3.63	3.65	3.61	3.62	3.68	3.59	3.59	3.72

Fuente: Elaboración propia

En esta tabla obtenemos la selección de indicadores que superan el umbral de aceptación uniendo los dos factores estudiados en un único factor. Desde la visión de directivo el porcentaje de indicadores que ha alcanzado o igualado el umbral establecido es del 63.16%, y desde la perspectiva de usuario los indicadores que han superado o igualado el 70% que se ha establecido es del 31.58%. Analizando de una manera conjunta las dos perspectivas, deducimos que el 73.68% de los indicadores superan o igualan el intervalo establecido de aceptación en nuestro trabajo, que recordamos que era de un 3.5 sobre 5 o de un 70% si hablamos en porcentaje.

Para finalizar, presentamos unas tablas donde quedan especificados los indicadores que han igualado o superado el umbral de aceptación establecido, siendo estos los que mejor sirven para la valoración de utilidad de los factores que estamos midiendo en nuestro trabajo: ocio cultural y ocio nocturno. Por tanto, serán los siguientes indicadores los que pasarán a formar parte de nuestra batería:

INDICADORES ÚTILES PARA LA VALORACIÓN DEL ESTUDIO EN EL OCIO CULTURAL

CATEGORÍAS	ASPECTOS DE MEDICIÓN	INDICADORES
<i>ECONOMÍA E INPUTS</i>	Coste del servicio per cápita	Coste total de los servicios culturales/nº habitantes
<i>EXCELENCIA O CALIDAD</i>	Media diaria de horas de apertura de los servicios	Nº de horas de apertura/ (365 – días de cierre)
	Volumen de quejas o reclamaciones	Nº de reclamaciones e alguno de los servicios culturales/ nº usuarios servicios
	Valoración ciudadana del servicio cultural	Puntuación obtenido en las encuestas realizadas a la población
	Tamaño relativo de la oferta de servicios culturales	Nº de locales destinados a los servicios culturales/ nº de habitantes en Jaén
	Tiempo de respuesta de las necesidades de los usuarios	Tiempo de respuesta y creación de nuevos servicios culturales

INDICADORES ÚTILES PARA LA VALORACIÓN DEL ESTUDIO EN EL OCIO NOCTURNO

CATEGORÍAS	ASPECTOS DE MEDICIÓN	INDICADORES
<i>EXCELENCIA O CALIDAD</i>	Media diaria de horas nocturnas de apertura de los servicios	Nº de horas de apertura/ (365 – días de cierre)
	Valoración ciudadana de las actividades nocturnas	Puntuación obtenido en las encuestas realizadas a la población

	Recursos disponibles	Nº de empleados a disposición del usuario/ nº habitantes en Jaén
	Tamaño relativo de la oferta de las actividades nocturnas	Nº de locales destinados a las actividades nocturnas/ nº de habitantes en Jaén
	Tiempo de respuesta de las necesidades de los usuarios	Tiempo de respuesta y creación de nuevas actividades nocturnas

**INDICADORES ÚTILES PARA LA VALORACIÓN DEL ESTUDIO
CONSIDERANDO COMO UN ÚNICO FACTOR EL OCIO CULTURAL Y OCIO
NOCTURNO**

CATEGORÍAS	ASPECTOS DE MEDICIÓN	INDICADORES
<i>ECONOMÍA E INPUTS</i>	Coste del servicio per cápita	Coste total de los servicios culturales/nº habitantes
<i>EXCELENCIA O CALIDAD</i>	Media diaria de horas de apertura de los servicios	Nº de horas de apertura/ (365 – días de cierre)
	Valoración ciudadana del servicio cultural	Puntuación obtenido en las encuestas realizadas a la población
	Recursos disponibles	Nº de empleados a disposición del usuario/ nº habitantes en Jaén
	Tamaño relativo de la oferta de servicios culturales	Nº de locales destinados a los servicios culturales/ nº de habitantes en Jaén
	Tiempo de respuesta de las necesidades de los usuarios	Tiempo de respuesta y creación de nuevos servicios culturales

Fuente: Elaboración propia

En estas tablas observamos aquellos indicadores que han igualado o superado el umbral de aceptación establecido, y por ello pasarán a formar parte de nuestra batería. Debemos tener en cuenta que estos indicadores han sido seleccionados por superar el umbral de aceptación desde la perspectiva de usuario como desde la perspectiva de directivo. Podemos observar que los indicadores de las categorías de eficacia y eficiencia han quedado fuera de nuestra batería, ya que solo han superado el umbral de aceptación establecido desde una de las perspectivas. Los indicadores del grupo de calidad y excelencia son los que tienen una mayor utilidad en el ocio cultural, en el ocio nocturno y valorando de manera conjunta el ocio cultural y nocturno como si de un único factor se tratase.

10. CONCLUSIONES

10.1. INDICADORES DE GESTIÓN

Tras haber realizado este estudio sobre indicadores de gestión, podemos finalizar por exponer de manera resumida algunos de los objetivos, características y utilidades interesantes sobre estos:

- Para empezar, podemos mencionar que los indicadores de gestión son unas variables que sirven para analizar y medir una serie de factores. Realizando un seguimiento de estos indicadores respecto a los factores estudiados durante el proceso, podremos recabar información que nos permitirá evaluar la utilidad y comprender mejor el proceso realizado en el estudio.
- No debemos olvidar que se necesita un conjunto de indicadores de gestión para realizar un estudio con certeza y fiabilidad, ya que sino la valoración y comparación de datos obtenidos puede ser errónea y poco fiable.
- Los indicadores son un pilar fundamental en la gestión de empresas tanto privadas, públicas o entidades sin ánimo de lucro.
- Los indicadores facilitan la evaluación de una serie de variables en un momento determinado, lo que permite comprobar si se han conseguido las metas establecidas de antemano. También, se pueden comparar con las variables en otro momento del tiempo, para analizar la evolución de los factores que se estén estudiando en cada caso.
- Existe una gran variedad de indicadores: indicadores de estructura, financieros, de proyectos, de resultados, etc. La elección de los indicadores a utilizar dependerá de las variables y factores que se pretendan medir en cada caso.

10.2. METODO EMPÍRICO

Del estudio empírico que hemos realizado podemos señalar ciertas conclusiones:

- Una vez realizado el estudio, hemos podido comprobar que los estudiantes han considerado de mayor utilidad los indicadores desde la visión de directivo. Respecto a los dos factores estudiados, también se han considerado más útiles los indicadores para los directivos, siendo de un 84.21% para el ocio cultural y de un 78.9% para el ocio nocturno.

- Respecto al ocio cultural, el grupo que mayor media ha obtenido ha sido el de eficiencia con un 3.9 como directivo, y como usuario ha sido el de calidad con un 3.49. Refiriéndonos al ocio nocturno, la categoría que como directivo ha obtenido mayor utilidad asignada ha sido el de eficiencia con un 3.96 y, como usuario ha sido el de calidad con un 3.59. Debemos mencionar que para los dos factores analizados, se ha obtenido una mayor media en todas las categorías para los directivos.
- Comparando de una manera global las dos perspectivas podemos afirmar que el ocio nocturno comprende una mayor valoración en cada una de las cuatro categorías.

En la selección final de indicadores debemos señalar:

- El nivel de aceptación para las propiedades de utilidad establecido en nuestro caso es del 70%, lo que es lo mismo que superar o igualar una media del 3.5, recordando que la obtención máxima era de un 5. Por lo que aquellos indicadores que igualen o superen el nivel de aceptación pasarán a formar parte de nuestra batería.
- En el factor del ocio cultural un 78.95% de los indicadores ha alcanzado el umbral de aceptación establecido desde la visión de directivo y, como usuarios solo un 31.58% de los indicadores ha obtenido el nivel de aceptación.
- En el ocio nocturno, desde la perspectiva de directivo y usuario el porcentaje de indicadores que ha alcanzado el umbral de aceptación es del 89.47% y del 26.32% respectivamente.
- Analizando los dos factores de una manera global como si de un único factor se tratase vemos que un 73.68% de los indicadores estudiados alcanza la media establecida de una manera conjunta desde ambas perspectivas.
- Para finalizar, como última conclusión afirmamos que 7 de los 19 indicadores establecidos en nuestro análisis han superado el nivel de aceptación establecido desde ambas perspectivas, y por ello formarán parte de nuestra batería. También, podemos consolidar que estos 7 indicadores son de utilidad para la valoración de los factores medidos, el ocio cultural y nocturno.

11. ANEXO: FORMULARIO A ESTUDIANTES SOBRE INDICADORES DE GESTIÓN

Estimado/a compañero/a: Esta encuesta es para la realización de mi TFG que trata sobre los indicadores de gestión. Un indicador de gestión es “una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o de una relación entre variables, la que comparada con periodos anteriores o bien frente a una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo”.

Lo que se persigue con esta encuesta es que los estudiantes seleccionados nos proporcionen su valoración sobre cuáles de los indicadores propuestos son los más idóneos para la medición de los aspectos presentados: el ocio cultural y el nocturno. Todo ello desde la perspectiva de directivo (como persona formada en esta materia) y, de manera independiente a la anterior, como usuario de los servicios.

Se trata de que nos des tu opinión en relación a la utilidad que cada indicador tiene para medir el fin que se persigue, no una opinión personal de ellos. La valoración se realizará dando una puntuación del 1 (indicador nada recomendable para el estudio) al 5 (indicador muy recomendable para el estudio).

Las respuestas de la encuesta serán totalmente anónimas. Daros las gracias a todos los que me ayudéis realizando la encuesta.

Aspectos de medición	Indicadores	Utilidad como directivo					Utilidad como usuario de las actividades de ocio				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. ECONOMÍA E INPUTS											
A. OCIO CULTURAL											
1. A1. Coste del personal	Costes totales de centros culturales/ nº de personas empleadas										
1. A2. Coste para un antiguo alumno del grado de Finanzas y Contabilidad	Coste total de los servicios culturales/ nº de antiguos alumnos del grado de FICO de la Universidad de Jaén										
1. A3. Coste del servicio per cápita	Coste total de los servicios culturales/nº habitantes										

1. A4. Coste de la promoción de actividades culturales	Costes totales de la promoción y publicidad de los servicios culturales/ nº de habitantes																		
B. OCIO NOCTURNO																			
1. B1. Coste del personal	Costes totales del personal en los establecimientos nocturnos/ nº de empleados																		
1. B2. Coste para un antiguo alumno del grado de Finanzas y Contabilidad	Coste total de las actividades nocturnas/ nº de antiguos alumnos del grado de FICO de la Universidad de Jaén																		
1. B3. Coste de las actividades nocturnas per cápita	Coste total de las actividades nocturnas/ nº de habitantes																		
1. B4. Coste de la promoción de actividades nocturnas	Costes totales de la promoción y publicidad de las actividades nocturnas/ nº de habitantes																		
2. EFICACIA Y OUTPUTS																			
A. OCIO CULTURAL																			
2. A1. Eficacia operativa	Metros cuadrados destinados a museos/ total metros cuadrados disponibles																		
2. A2. Eficacia operativa	Número de usuarios que asisten al cine/ total población																		
2. A3. Eficacia general	Ingresos de las actividades de ocio cultural/ Ingresos presupuestados																		
2. A4. Eficacia presupuestada en gastos	Gastos de los servicios culturales/ gastos presupuestados																		
B. OCIO NOCTURNO																			

2. B1. Eficacia operativa	Metros cuadrados destinados a establecimientos nocturnos/ metros cuadrados disponibles											
2. B2. Eficacia operativa	Número de usuarios que asisten a establecimientos nocturnos/ total población											
2. B3. Eficacia general	Ingresos de las actividades de ocio nocturno/ ingresos presupuestados											
2. B4. Eficacia presupuestada en gastos	Gastos de las actividades nocturnas/ gastos presupuestados											
3. EFICIENCIA Y PROCESOS												
A. OCIO CULTURAL												
3. A1. Eficiencia (real) del personal	Nº de actividades culturales/ nº de personal empleadas											
3. A2. Eficiencia económica del personal	Nº de actividades culturales/ coste del personal											
3. A3. Eficiencia global del servicio	Nº de usuarios de los servicios culturales/ costes totales											
3. A4. Eficiencia global del servicio	Nº de servicios culturales ofertados/ costes totales											
B. OCIO NOCTURNO												
3. B1. Eficiencia (real) del personal	Nº de actividades nocturnas/ nº de personas empleadas											
3. B2. Eficiencia económica del personal	Nº de actividades nocturnas/ coste del personal											
3. B3. Eficiencia global del servicio	Nº de usuarios de las actividades nocturnas/ costes totales											

3. B4. Eficiencia global del servicio	Nº de actividades nocturnas ofertadas/ costes totales																		
4. EXECELENCIA O CALIDAD																			
A. OCIO CULTURAL																			
4. A1. Media diaria de horas de apertura de los servicios	Nº de horas de apertura/ (365 – días de cierre)																		
4. A2. Antiguos alumnos del grado de FICO	Nº de visitantes de cines, museos o exposiciones/ nº de antiguos alumnos del grado de FICO																		
4. A3. Volumen de quejas o reclamaciones	Nº de reclamaciones e alguno de los servicios culturales/ nº usuarios servicios																		
4. A4. Valoración ciudadana del servicio cultural	Puntuación obtenido en las encuestas realizadas a la población																		
4. A5. Recursos disponibles	Nº de empleados a disposición del usuario/ nº habitantes en Jaén																		
4. A6. Tamaño relativo de la oferta de servicios culturales	Nº de locales destinados a los servicios culturales/ nº de habitantes en Jaén																		
4. A7. Tiempo de respuesta de las necesidades de los usuarios	Tiempo de respuesta y creación de nuevos servicios culturales																		
B. OCIO NOCTURNO																			

4. B1. Media diaria de horas nocturnas de apertura de los servicios	Nº de horas de apertura/ (365 – días de cierre)																			
4. B2. Antiguos alumnos del grado de FICO	Nº de visitantes de las actividades nocturnas (pub, discotecas, bares, locales, etc.) / nº de antiguos alumnos del grado de FICO																			
4. B3. Volumen de quejas o reclamaciones	Nº de reclamaciones e alguno de los servicios culturales/ nº usuarios servicios																			
4. B4. Valoración ciudadana de las actividades nocturnas	Puntuación obtenido en las encuestas realizadas a la población																			
4. B5. Recursos disponibles	Nº de empleados a disposición del usuario/ nº habitantes en Jaén																			
4. B6. Tamaño relativo de la oferta de las actividades nocturnas	Nº de locales destinados a las actividades nocturnas/ nº de habitantes en Jaén																			
4. B7. Tiempo de respuesta de las necesidades de los usuarios	Tiempo de respuesta y creación de nuevas actividades nocturnas																			

12. BIBLIOGRAFÍA

AECA (2000): *Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas. Documento nº16. 2º edición. Madrid.*

AECA (2002): *Un Sistema de Indicadores Gestión para los Ayuntamientos. Documento nº 26. 1º edición. Madrid.*

AECA (2012). *Indicadores para Entidades Sin Fines Lucrativos. Documento nº17, 2º edición. Madrid*

Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público.*

Armijo, M., & Pública, G. (2009). *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Ilpes/Cepal, 103.*

Baraybar, F. A. (2011). *El Cuadro de Mando Integral « Balanced Scorecard ».* Esic Editorial.

Beltrán, J.M. (1998). *Indicadores de gestión: guía práctica para estructurar acertadamente esta herramienta clave para el logro de la competitividad.* Bogotá – Colombia, 3R Editores.

Bonet, L., & Rodríguez, E. C. (2012). *Guía para la construcción de indicadores de gestión.*

Bonnefoy, J. C., & Armijo, M. (2005). *Indicadores de Desempeño en el Sector Público.* ILPES.

Bonnefoy, J. C., & Armijo, M. (2006). *Indicadores de desempeño en el Sector Público (Vol. 45).* United Nations Publications.

Brusca, I. (1997), “Una nueva perspectiva de los informes financieros en contabilidad pública: los indicadores de gestión”. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 1(01), 27-56.

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

Cárdenas, M., Cortes, F., Escobar, A., Nahmad, S., Scott, J., & Teruel, G. (2013). *Manual para el Diseño y la Construcción de indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo*

de programas sociales de México. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, CONEVAL.

De Contabilidad, A. E., & de Empresas, A. (2012). Indicadores para entidades sin fines lucrativos. *Comisión de Entidades sin fines lucrativos de AECA, Documento, (3).*

Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP- (2012). *Guía para la Construcción de indicadores de gestión.* Bogotá, D.C.

Departamento Administrativo de la Función Pública (2002). *Guía para el diseño de un sistema de evaluación y control de gestión.*

Departamento Administrativo Nacional De Estadística –DANE (2012). *Introducción al diseño, construcción e interpretación de indicadores.*

Departamento Nacional de Planeación (2009). *Guía metodológica para la formulación de indicadores.* DNP. Colombia.

Hatre, A. F. (2004). *Indicadores de gestión y cuadro de mando integral.* Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias.

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

Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Santapau, A. (2009). *El cuadro de mando integral.*

Lugo, Juan J. (2015). Gestión por procesos e indicadores de gestión.

Mondragón, A. R. (2002). “¿Qué son los indicadores?” *Revista De Información Y Análisis, (19), 52-58.*

Mora, L. A. (2004). *Indicadores de gestión logísticos.* Descargado el, 21.

Moreno-Albarracín, A. L. (2013). *Instrumentos de control e indicadores de gestión social en las entidades no lucrativas: el caso de la ONCE como modelo de referencia.*

Navarro Galera, A., & Ortiz Rodríguez, D. (2003). “Propuesta Metodológica para la Aplicación del Benchmarking a través de Indicadores: una Investigación Empírica en Administraciones Locales”. *Revista De Contabilidad - Spanish Accounting Review, 6(12), 109-138.*

Oquendo, M. P. & Zapata, R. A. (2011). Indicadores de Gestión.

Pérez, A. R. M. (2002). “¿Qué son los indicadores?” *Revista de información y análisis*, 19, 52-58.

RD 1393/2007, de 29 de octubre “por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales”

Roncancio, G. (2019). 8 Beneficios de los Indicadores de Gestión.

Roncancio, G. (2019). Indicadores de gestión (KPI's): Tipos y ejemplos

Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Ediciones Díaz de Santos.

Waterhouse, P (1990): *Value far Money Auditing*. The investigation of Economy OR, Efficiency and Effectiveness. Gee & Co Publishers, London.