

# ÍNDICE

	<u>Páginas</u>
AGRADECIMIENTOS .....	13
INTRODUCCIÓN .....	15
CAPÍTULO 1: IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL .....	19
1.1. Ventajas de la implantación de un sistema de gestión estratégica en la Administración local .....	19
1.1.1. Mejoras en la gestión de la entidad .....	21
1.1.1.1. Toma de decisiones .....	21
1.1.1.2. Uso de medidas de <i>output</i> y <i>outcome</i> .....	22
1.1.1.3. Coordinación hacia los objetivos .....	22
1.1.1.4. Planificación estratégica .....	23
1.1.2. Mejoras en el rendimiento e imagen de la entidad .....	24
1.1.2.1. Eficiencia y eficacia, aspectos centrales en la mejora de las entidades locales .....	24
1.1.2.2. Satisfacción al cliente/ciudadano .....	24
1.1.2.3. Rendición de cuentas, más allá de las cuentas anuales .....	25
1.1.3. Medición del éxito de la implantación .....	25
1.2. Análisis de los factores que intervienen en el proceso de implantación de un sistema de gestión estratégica .....	26
1.2.1. Determinación del tipo de cambio .....	27
1.2.2. Factores del cambio .....	28
1.2.2.1. Facilitadores, motivadores y catalizadores .....	29
1.2.2.2. Barreras al cambio .....	29
1.2.3. Fuerzas del cambio en una Administración local .....	30
1.2.3.1. El personal de la Administración local desde el primero hasta el último .....	31
1.2.3.2. Preparar y orientar la Administración local para el cambio .....	38
1.2.3.3. Recursos: tiempo y dinero .....	43
1.3. Consideraciones finales .....	45
CAPÍTULO 2: EL <i>BALANCED SCORECARD</i> EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA ADMINISTRACIÓN LOCAL .....	47
2.1. Concepto, orígenes y función del BSC .....	47
2.2. Validez del BSC en el sector público .....	50

2.3. Misión, visión y principios, primeros pasos para implantar el <i>Balanced Scorecard</i> en la Administración local .....	53
2.4. Un paso más: determinación de la estrategia de la entidad .....	55
2.5. De la estrategia a la acción a través de la innovación, perspectivas, mapa estratégico y relaciones causa-efecto .....	58
2.5.1. Equilibrando los objetivos estratégicos de la entidad: las perspectivas ..	58
2.5.1.1. Objetivos estratégicos .....	58
2.5.1.2. Perspectivas del <i>Balanced Scorecard</i> de una Administración local ..	59
2.5.2. Mapa estratégico y relaciones causa-efecto .....	67
2.6. Un último paso: indicadores, estándares e iniciativas .....	69
2.6.1. Los indicadores .....	70
2.6.2. Estándares e iniciativas .....	73
2.7. Ventajas .....	73
2.8. Análisis crítico .....	74
CAPÍTULO 3: PROCESO DE IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL. ANÁLISIS EMPÍRICO .....	77
3.1. Introducción y objetivos .....	77
3.2. Antecedentes .....	78
3.3. Metodología .....	79
3.3.1. El panel de expertos .....	79
3.3.1.1. Número de expertos .....	80
3.3.1.2. Calidad de los expertos .....	80
3.3.2. Fases de un Delphi .....	81
3.3.2.1. Identificación de factores relevantes-Primera ronda .....	81
3.3.2.2. Cuestionario .....	82
3.3.2.3. Hacia el consenso-Segunda y tercera ronda .....	83
3.3.3. <i>Feedback</i> .....	84
3.4. Análisis de los resultados .....	85
3.4.1. Año de implantación del sistema de gestión .....	86
3.4.2. ¿Se adapta el modelo de gestión implantado a los postulados del <i>Balanced Scorecard</i> ? .....	87
3.4.3. Objetivos a cubrir por la implantación .....	89
3.4.4. Decisión de implantar el sistema de gestión .....	90
3.4.5. Antecedentes y situación de partida .....	93
3.4.6. El personal ante el cambio .....	94
3.4.7. Adaptando la Administración local al sistema de gestión .....	99
3.4.8. Recursos: dinero y tiempo .....	107
3.4.9. Obstáculos .....	108
3.4.10. Mejoras logradas con la implantación .....	108

	<u>Páginas</u>
3.5. Discusión .....	112
3.6. Conclusiones .....	117
<b>CAPÍTULO 4: LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN BRISBANE Y MELBOURNE: ESTUDIO DEL CASO MÚLTIPLE .....</b>	<b>119</b>
4.1. Introducción y objetivos .....	119
4.2. Antecedentes .....	119
4.3. Metodología .....	120
4.3.1. Elección de los casos objeto de estudio .....	121
4.3.2. Obtención de los datos .....	122
4.3.3. Validez y fiabilidad en la realización de estudios del caso .....	123
4.4. Análisis de los resultados .....	124
4.4.1. Las ciudades de Brisbane y Melbourne, contexto económico y social de implantación del sistema de gestión .....	125
4.4.2. Condicionantes de la implantación de un sistema de gestión .....	127
4.4.3. Los objetivos a largo plazo, el punto de partida en la planificación ..	128
4.4.4. Materializar la visión en las actividades cotidianas de la entidad .....	130
4.4.5. La comunidad. Cómo afronta la Administración local la satisfacción de sus necesidades .....	141
4.4.6. Procesos internos de la Administración local .....	142
4.4.7. Gestión de los recursos humanos .....	146
4.4.8. Gestión de los recursos financieros, coordinación entre presupuesto y estrategia .....	148
4.4.9. Herramientas utilizadas en la gestión .....	149
4.4.10. Rendición de cuentas y transparencia .....	150
4.5. Análisis comparado .....	152
4.5.1. Entorno .....	152
4.5.2. Condicionantes de la implantación .....	153
4.5.3. La visión .....	153
4.5.4. De la visión a la práctica .....	154
4.5.5. Comunidad .....	155
4.5.6. Procesos internos .....	156
4.5.7. Gestión de recursos humanos .....	156
4.5.8. Recursos financieros .....	157
4.5.9. Otras herramientas de gestión .....	157
4.5.10. Rendición de cuentas y transparencia .....	158
4.6. Consideraciones finales .....	158
<b>Capítulo 5: CONCLUSIONES .....</b>	<b>163</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>169</b>
<b>ANEXOS:</b>	
Anexo 1: Encuesta sobre la implantación de sistemas de gestión estratégica .....	197
Anexo 2: Segunda encuesta sobre la implantación de sistemas de gestión estratégica ..	207