

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
CAPÍTULO 4: LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN BRISBANE Y MELBOURNE: ESTUDIO DEL CASO MÚLTIPLE	119
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
Capítulo 5: CONCLUSIONES	163
BIBLIOGRAFÍA	169
ANEXOS:	
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