

UNIVERSIDAD DE GRANADA

DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN E
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA FINANCIERA
Y CONTABILIDAD

Benchmarking y marketing estratégico de ciudades

Referencia especial al caso de Granada

Francisco Muñoz Leiva

Dirigido por:
Dr. Teodoro Luque Martínez

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Programa de doctorado: “Técnicas avanzadas de
planificación, gestión y control financiero y comercial”
(802/99/2)



Granada, septiembre de 2003

Agradecimientos

Es mi deseo hacer expreso el agradecimiento al Consejo Económico y Social, a D^a. María Jesús González y D. José Antonio Aparicio del área de Desarrollo Local, Economía y Hacienda del Ayuntamiento de Granada, a la Fundación Metrópoli y muy especialmente a D. Gregorio Jiménez, director general de PULVEA, que han hecho posible la elaboración de este proyecto de investigación. Tengo una deuda personal y manifiesto mi gratitud a aquellas personas que han contribuido de manera sustancial en este trabajo, a Teodoro Luque por su apoyo, aportaciones y comentarios, y a Mari Carmen por el número de horas “robadas” y sus palabras de aliento. Y a todo el grupo de investigación ADEMAR, gracias.

**"Aquel que conoce a su enemigo y se conoce a sí mismo, no tiene por qué temer el resultado de cien batallas"
(Sun Tzu, "El Arte de la Guerra")**

An abstract graphic composed of numerous thin, orange lines that originate from a single point on the left and fan out to the right, creating a series of overlapping, slightly curved rectangular shapes that resemble a stylized, elongated 'A' or a series of stacked pages.

Parte I

Planteamientos previos

1. Introducción

1.1. Delimitación del problema

La presente investigación recoge los resultados de la revisión de las aportaciones teóricas y empíricas que analizan el *benchmarking* y los sistemas de información aplicados a la gestión empresarial y a la gestión pública. Este análisis permite obtener una mayor precisión en la delimitación del concepto de *benchmarking de ciudades* y justificar la utilidad del término en cualquier sector de actividad, y en la planificación estratégica de ciudades, en particular.

El objetivo central es presentar un nuevo enfoque en la metodología de diagnóstico para la planificación de marketing estratégico de ciudades. Esta herramienta proporciona un complemento propicio que, junto con otras investigaciones urbanas, aporta un enorme potencial y valor para la interpretación y prescripción del contexto territorial donde la metrópoli desarrolla su actividad e influencia. Además, permite identificar sistemáticamente los elementos de excelencia o singularidades clave y los déficit que orientarán las líneas estratégicas a emprender en el futuro.

En la parte final de la investigación se exponen los resultados más relevantes de la evaluación comparativa de indicadores urbanos aplicada al contexto territorial andaluz, tomando como ciudad de referencia la capital de provincia de Granada. El método utilizado combina el análisis de carácter estadístico con representaciones gráficas de fácil lectura. Esta evaluación comparativa permite interpretar la posición demográfica, socio-económica, poblacional, medioambiental, etc. que presenta Granada en relación con las demás capitales andaluzas.

La incorporación del concepto de *benchmarking* a la gestión estratégica de lugares constituye un campo de aplicación nuevo, puesto que no se han encontrado reseñas bibliográficas sobre tal aplicación. Por lo tanto, nos encontramos en un contenido difícil de abordar dada la gran heterogeneidad y complejidad del proceso urbano donde va insertado.

Este *benchmarking de ciudades* se define como aquel método sistemático y continuo que consiste en identificar, aprender e implantar aquellas prácticas y capacidades más efectivas de otras ciudades para así mejorar las propias actuaciones en materia de oferta urbana.

El interés personal por esta cuestión deriva de la participación del estudiante en el proyecto de investigación *Granada Metrópoli 21* que consiste en la planificación estratégica de Granada y su área de influencia. Esta colaboración técnica le ha permitido adquirir un amplio conocimiento en la elaboración de investigaciones e informes relativos al análisis del posicionamiento que ostenta una ciudad bajo distintos enfoques: imagen percibida por

los usuarios de la oferta urbana (residentes y líderes de opinión), cartografía física, situación económica, social y accesibilidad relacional de la ciudad, entre otros estudios.

Actualmente, las ciudades de tamaño medio y grande están experimentando grandes transformaciones que tienen una influencia directa sobre su entorno, puesto que es en ellas donde se desarrollan los procesos económicos, sociales, culturales, y de gobierno.

Centrando la atención en Granada, la ciudad ha trazado un escenario, donde existen una serie de problemas que sus conciudadanos, de forma general, destacan: contaminación y falta de compromiso medioambiental (atmosférica, confort acústico, limpieza), problemas de tráfico y de estacionamientos, de seguridad ciudadana, carencia de infraestructuras de conexión con el exterior (ferroviarias y aeroportuaria), de participación ciudadana en temas de la ciudad, de desarrollo empresarial y mentalidad innovadora, y difícil acceso a la vivienda (Luque *et al.*, 2002; Luque y Muñoz, 2003b). Estos problemas tienen sus consecuencias negativas sobre el atractivo de las ciudades. La solución a estos problemas pasa por una adecuada planificación estratégica que debe edificarse sobre un proceso de investigación serio.

Además estos problemas pueden coexistir en el mismo espacio y como apunta Wong (2002), “la interconexión entre desarrollo sostenible y crecimiento económico y la necesidad de ocuparse de un desarrollo regional desigual plantea sin duda un desafío mayor para los ejecutores políticos en el campo del desarrollo económico local”. Las desigualdades existentes entre lugares han obligado a estas autoridades locales a identificar las singularidades de sus ciudades para formular estrategias de desarrollo local.

El proceso de identificación de los puntos fuertes y débiles de la ciudad constituye la primera fase del proceso de planificación de marketing estratégico que planteará las ideas estratégicas a alcanzar en el futuro. La detección de elementos singulares o déficit críticos, así como la determinación de estrategias cobra más sentido si se realiza a partir de bases comparativas.

El marketing estratégico tiene conexión con otras extensiones del marketing como es el “no lucrativo”, en el sentido de que constituye un fundamento ideológico para un horizonte temporal a largo plazo, utilizado tanto en el marketing social como en el marketing público.

Este marketing social se compone de un conjunto de actividades que tratan de incentivar el “cambio social voluntario” y es practicada por organizaciones públicas o privadas, fundamentalmente por el segundo caso. El cambio social supone la modificación de actitudes, creencias o comportamientos.

El marketing público por su parte comprende un conjunto de tareas relacionadas con aquellas relaciones de intercambio que desarrollan los servicios públicos, relativamente independientes frente al mercado, en orden a satisfacer necesidades sociales. Los resultados de los servicios públicos no pueden evaluarse en términos de ventas o si se encuentran en una situación monopolística. La necesidad de aplicación del enfoque de marketing en lo referente a la investigación de las necesidades sociales debe ser mayor en aquellos servicios públicos más independientes del mecanismo del mercado, con un menor control público (Martín, 1993: 641-652).

Por otro lado, el marketing estratégico puede ser considerado como una filosofía de pensamiento del marketing político si su planificación queda incluida en un programa electoral o constituye una actividad dirigida a la búsqueda de la adhesión del público a una propuesta, oferta programática o candidato/s (producto). Este marketing político recoge principalmente una óptica ideológica y comienza mucho antes que la campaña electoral. La comunicación, junto con el producto, es uno de los elementos clave del marketing-mix político (Luque, 1996: 9, 161-207). Para Fernández Güell (2000: 135-136), la participación ciudadana constituye un elemento esencial en los programas políticos de las administraciones modernas.

Asimismo, en nuestros días, se está originando una intensa transformación económica, social y política motivada por el avance de las modernas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Estos grandes cambios tecnológicos, permiten conformar la denominada “Sociedad de la Información”.

En este contexto, el establecimiento de un eficaz sistema de apoyo a la planificación de marketing tratará de evaluar los recursos (urbanísticos, naturales, culturales y humanos) presentes y potenciales con los que cuenta la *metrópoli*. Este sistema de información, a través de los indicadores de diagnóstico municipal diseñados, proporciona un exhaustivo análisis de la situación que ostenta la ciudad frente a las demás ciudades objetivo que actúan en el mismo contexto territorial u otro totalmente distinto. Esto permitirá el desarrollo de determinadas líneas estratégicas y acciones que orientarán el mejor destino de la ciudad; además del análisis de los resultados de la implantación de determinadas acciones; y reconducir actuaciones, si es necesario, a través de la modificación de las estrategias urbanas o planes de acción (Luque y Muñoz, 2003a).

En la gestión empresarial, la orientación a la competencia consiste en una forma de gestión donde el *benchmarking* o evaluación comparativa¹, como herramienta de análisis, puede encontrar ideas examinando los productos y servicios de aquellos elementos de referencia, reconocidos como líderes en el mercado. Pero su campo se ha extendido, analizando los procesos, organización y todo el sistema de entrega de valor a los clientes. “El *benchmarking* se considera como una de las mejores fuentes de ideas para la mejora de la calidad y de la competitividad empresarial” (Kotler *et al.*, 1994: 257, 364).

Pero, en la última década, se ha observado una creciente aplicación del concepto en la Administración Pública de los países industrializados. Algunas de estas administraciones se encuentran en la transición de un modelo administrativo tradicional a un nuevo modelo de gestión pública orientado a los resultados: unos servicios públicos de calidad alta, y una preocupación por la mejora de su actuación a través de la evaluación. Esto se ve fomentado con iniciativas o medidas políticas de los planes de gobierno de la Unión Europea, como el programa *eEurope (An Information Society for All)*, y el plan de modernización de las administraciones públicas, del Reino Unido (*Modernising Government White Paper*, Marzo 1999). Así como en el reconocimiento de actuaciones excelentes en la mejora sistemática de los resultados a través del Premio de Calidad Europeo; otorgado a los sectores público, de manufacturas y de servicios. La aspiración del gobierno pasa por una tendencia hacia el ideal de organización del aprendizaje y la conexión de este cambio con el *benchmarking*.

¹ En adelante se utilizará indistintamente los conceptos de evaluación comparativa y *benchmarking*.

Cervera (1999: 9-10) manifiesta que la administración pública local se encuentra en las mejores circunstancias de partida para renovar sus actuaciones, apoyada por una normativa que propicia la participación ciudadana. Se manifiesta la identificación del ciudadano como cliente de los servicios públicos y se muestra una mayor atención en la conformación de un sistema de calidad de los servicios. La orientación hacia la mejora constante y la calidad es necesaria y se intenta a través de distintas herramientas y métodos; entre ellos se señalan la gestión de la calidad total, la reingeniería de procesos y el “*benchmarking*” o práctica de incorporación de las mejores experiencias externas (MINISTERIO DE ASUNTOS SOCIALES: 3).

Por tanto, el *benchmarking* se convierte en una herramienta de gran utilidad en los organismos públicos, puesto que estas instituciones desarrollan sus actividades en un entorno cada vez más interrelacionado, aunque haya matices diferentes del sector privado. Pero sólo si se aplica efectivamente, el *benchmarking* puede ayudar al aprendizaje y a la mejora organizacional, así como establecer una voluntad para el cambio (Auluck, 2002).

En el caso concreto de la planificación estratégica de una ciudad, las limitaciones atribuidas a la administración pública para la aplicación del *benchmarking* y la incorporación de una organización del aprendizaje son superados por la naturaleza del equipo técnico encargado de su implantación y las características del proceso de planificación estratégica. Estas características son una mayor flexibilidad, participación de la sociedad civil, multidisciplinaridad e incorporación de herramientas de análisis y gestión privada. Asimismo, Fonts (1997) opina que la mejora de la ejecución y la eficacia de la administración metropolitana de la Europa meridional se ve obstaculizada, entre otros factores², por la limitada transferencia de herramientas de aplicación en el sector privado, tales como la gestión de la calidad total o la reingeniería.

Por tanto, en una situación de búsqueda de un mayor atractivo interno y externo, y de la búsqueda de servicios públicos de calidad, resulta necesaria la inclusión, en la planificación estratégica de una ciudad, de unas herramientas metodológicas de análisis de la coyuntura y evolución del medio donde la ciudad desarrolla su actividad. Pero la naturaleza compleja, así como multidimensional de la ciudad y su área de influencia plantean dificultades para su análisis. Como se verá posteriormente, la mayor madurez metodológica en los instrumentos de análisis y coordinación entre administraciones públicas produjo la aparición de una nueva generación de planes estratégicos en España, como es el caso de los aplicados a ciudades como Córdoba, Málaga, Valencia (Fernández; 2000: 11) y, actualmente, Granada.

² El resto de factores que frenan un aumento de la eficacia y eficiencia de las administraciones territoriales está constituido por el gran número de estratos de gobierno y cuerpos públicos que operan en el área; la fragmentación o atomización del territorio en gobiernos o jurisdicciones pequeñas; la falta de una “visión de éxito” integral en el área; y el compromiso insuficiente para la medida de evaluación política y ejecución, a través de un sistema de evaluación seguro y orientado a los resultados.

1.2. Objetivos planteados

En la presente investigación se han propuesto la consecución de los siguientes objetivos:

- Revisión de la literatura relevante que analiza los conceptos de *benchmarking* o sistemas de información de marketing y su implicación en la organización y gestión pública. Para ello, se tratará de examinar las definiciones otorgadas al concepto de *benchmarking*, su evolución histórica y su proceso de análisis.
- Analizar la conveniencia de implementar un sistema de apoyo a la decisión de marketing en el proceso de planificación estratégica de una ciudad.
- Establecer un marco conceptual y delimitar la noción de evaluación comparativa o *benchmarking* de ciudades, así como los beneficios de su aplicación y sus principales categorías.
- Realizar una propuesta metodológica de un procedimiento de *benchmarking* integrado en el sistema de información de marketing como herramienta de análisis de la gestión estratégica de ciudades.
- Analizar objetivamente el posicionamiento de la capital de provincia granadina con base en los índices urbanos hechos públicos, con respecto al contexto territorial andaluz principalmente, el más próximo. En concreto, los indicadores de diagnóstico municipal analizados están referidos a las dimensiones principales en el diagnóstico de una ciudad y que se resumen en las siguientes:
 - Población y territorio
 - Desarrollo económico
 - Desarrollo social y calidad de vida
 - Accesibilidad y comunicaciones
 - Transporte urbano y movilidad
 - Vivienda
 - Gestión ambiental

1.3. Estructura de la investigación

En esta primera parte de planteamientos previos, tras la delimitación del problema a investigar, se ha realizado una introducción de la historia reciente y evolución experimentada en las últimas décadas por el *benchmarking*. Además, en este capítulo segundo, y para una adecuada comprensión del tema planteado, se lleva a cabo una delimitación y análisis del concepto de *benchmarking* y sus notas características. Una vez logrado este objetivo, en el capítulo tercero se plantean los principales procesos de aplicación de esta técnica.

Tras este examen preliminar, el fin del capítulo siguiente (capítulo IV) consiste en plasmar sintéticamente los resultados de la búsqueda bibliográfica que recientemente ha

investigado la planificación estratégica de ciudades, su relación con el marketing y la implicación del *benchmarking* en este proceso. Las tecnologías y sistemas de información como elementos empresariales básicos o de cambio organizativo en la administración pública son tratados en el capítulo quinto. Así mismo, se distingue entre los distintos tipos de sistemas de información de marketing, y se establece la filosofía que subyace en su aplicación al caso urbano. El objetivo del capítulo consecutivo consiste en efectuar una conceptualización del *benchmarking* de ciudades, se hace mención a sus tipos básicos, similitudes y peculiaridades, así como la propuesta de un modelo de aplicación de esta herramienta. Esta parte relativa al *benchmarking* de ciudades finaliza con una síntesis de los aspectos éticos y legales que rodean al *benchmarking* de ciudades y el planteamiento de una conducta ética para su procedimiento.

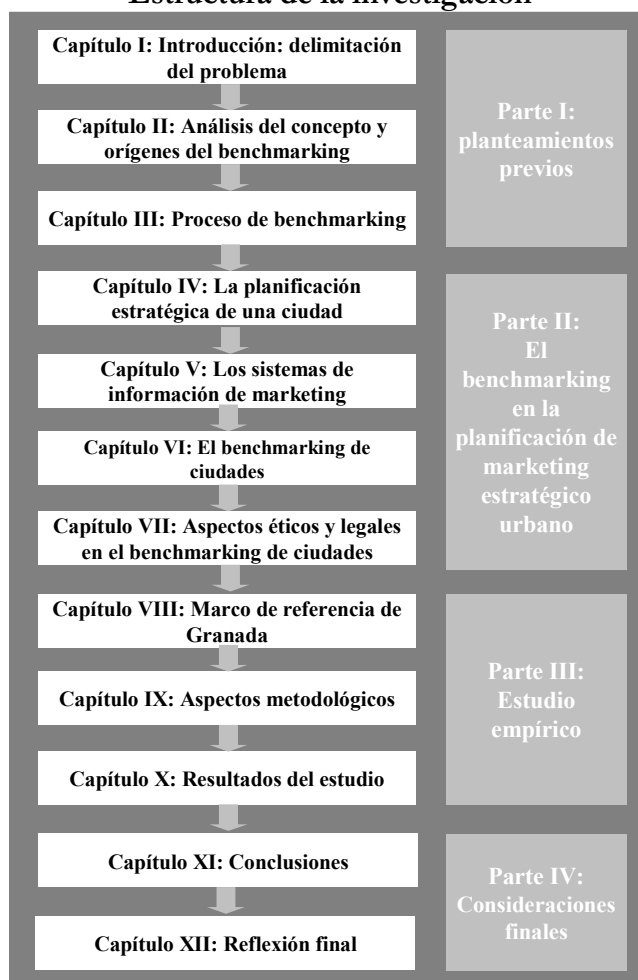
Posteriormente en la parte relativa al trabajo empírico, en el capítulo VIII, se plantea una síntesis del contexto territorial cercano y que rodea el proceso de gestión estratégica de Granada. En el capítulo noveno se justifica la selección de los indicadores empleados para el análisis comparativo en la comunidad autónoma que ha servido de escenario: Andalucía. Además se exponen otros aspectos metodológicos de la investigación. El capítulo décimo presenta los resultados de la evaluación comparativa de los datos numéricos obtenidos en la fase de recogida de datos, en forma de tablas y representaciones gráficas.

En la parte final del trabajo de investigación, se exponen las conclusiones y recomendaciones más relevantes (capítulo XI), que sirvieron posteriormente como materia prima sobre las que apoyar la planificación e identificar cursos de acción con sólido fundamento. Finalmente se plantean las limitaciones que presenta el trabajo, así como unas propuestas y líneas futuras de investigación interesantes.

Los anexos de la investigación muestran unas tablas resumen que recopilan los datos pertenecientes a cada una de las ocho capitales de provincia y para cada bloque de indicadores urbanos.

En la siguiente figura se aprecian a grandes rasgos cada una de las fases de que consta la presente investigación:

FIGURA 1.1.
Estructura de la investigación



2. Análisis del concepto y orígenes *benchmarking*

2.1. La necesidad de la búsqueda de las mejores práctica

Robert C. Camp³, amplía el concepto de *benchmarking* y lo asocia al término japonés *dantotsu* que significa “luchar para ser el mejor de los mejores”. Su significado captura la esencia del *benchmarking*, puesto que estas organizaciones orientales no han empleado nunca esta terminología. Se trata de compañías que dan gran importancia al aprendizaje exterior y tienen redes activas con el objetivo de intercambiar información que comprenden empresas privadas, organizaciones del sector público y académicos.

Una vez que la organización entiende lo que revelan los valores de las medidas de comparación: dónde se encuentra la diferencia con sus rivales y su magnitud, se procede a seguimiento intenso de las mejores prácticas que cerrará esta "brecha".

Benchmarking implica seleccionar una referencia demostrada de desempeño en cuanto a procesos o actividades similares a los de nuestra organización. Este socio de *benchmarking* no tiene por qué estar en la misma industria, sólo necesita ser superior en el proceso examinado. Se concentra en lograr el desempeño excelente, el *dantotsu*.

El estudio de las instituciones con mejores prácticas para mejorar los propios resultados surge como un medio para la búsqueda de una situación ventajosa. En este proceso resulta prioritario tener un conocimiento amplio de uno mismo y de los superiores en su “clase” y determinar los mecanismos de transferencia de las mejores prácticas. *Benchmarking* y búsqueda de las mejores prácticas resultan sinónimos.

³ Robert C. Camp, es autor de *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*, ASQC Industry Press, Milwaukee, WI., 1989. Es reconocido como pionero en el *benchmarking*, y fue el responsable de expandir e intensificar el proceso en las unidades de Xerox Corp. Camp y otros expertos en esta metodología contribuyeron a su incorporación como requisito para el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige, en 1988. También colaboró en el establecimiento de la organización *International Benchmarking Clearinghouse*.

2.2. Historia del *benchmarking*

Antecedentes

El concepto de *benchmarking* tiene su origen y se hizo popular en EE. UU., donde fue empleado en la gestión de empresas industriales en los años sesenta, pero alcanza su cima a finales los años setenta. Aunque el concepto subyacente, como se ha introducido en este epígrafe, ha estado presente en las organizaciones mucho antes. Las investigaciones en los métodos científicos de la organización del trabajo desempeñados por Frederick Taylor a últimos del siglo XIX estaban basados en el concepto de *benchmarking* (O'Reagin y Keegan, 2000).

Cuando se explora en sus orígenes es normal encontrar en cualquier documento a la compañía Xerox Corporation, que atribuye su éxito a una estrategia de “Liderazgo Mediante la Calidad”. Concretamente, es a partir de 1979 cuando Xerox decide aplicar el *benchmarking* competitivo en algunas de sus unidades operativas.

Varios acontecimientos provocaron que Xerox fuera perdiendo cuota de mercado. Entonces decide tratar de explicar por qué un distribuidor americano vendía sus máquinas de reprografía a un precio igual a los costes de fabricación de Xerox. Para ello, iniciaron un proceso de reingeniería a la inversa y una visita a su filial Fuji Xerox (Camp, 1993; Zairi y Whymark, 2000b), de donde deriva su programa de “Liderazgo Mediante la Calidad”. La compañía aplicó *benchmarking* y tuvieron éxito.

En 1981 se estaba utilizando en toda la organización, y a nivel de departamentos funcionales. Se trataba de comprobar como las distintas áreas de las mejores empresas en su clase (competidoras directas o no) hacían sus propios productos, cuáles eran sus costes, distribución y precios de venta, tipo de tecnología aplicada, enfocados a ser los mejores en cada área. Esto era posible a través de mediciones numéricas tales como *ratios* financieros gastos, ingresos. Disminuyeron costes en las tareas de servicio y en la unidad de producción, redujeron el inventario en proceso y produjo un aumento del *ratio* de productividad en la organización de distribución. En estos orígenes de principios de los 1980s, la compañía reconoce no haber sido eficaz en la evaluación entre áreas u operaciones internas o “*benchmarking* interno”. La empresa falló en esta perspectiva, centrándose más en el exterior, con el fin de hacer más provechosas las visitas a otras compañías.

Continuó el proceso, y más tarde investigó por qué las compañías rivales japonesas fabricaban fotocopadoras más fiables que las suyas a un precio inferior (Kotler, 1995: 257; Massheder y Finch, 1998). La compañía aprendió de la rapidez en las funciones de almacenamiento y empaquetado de L.L. Bean⁴ (hasta tres veces más rápidos), de la eficacia en la facturación de American Express y en la planificación de producción de Cumming Engine (Kotler, 2000: 255). La empresa exploró publicaciones especializadas, asistencia a conferencias o reingeniería y manipulación de materiales para captar información sobre las compañías.

⁴ Con esta empresa comenzó el *benchmarking* funcional (ver el epígrafe 2.4. relativo a los tipos de *benchmarking*) de Xerox a finales de los 1980s.

En 1989 la compañía es seleccionada como ganadora del Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige (*National Institute of Standards and Technology*, NIST, 2001).

Zairi y Whymark, (2000b), autores que han analizado en profundidad la cultura, historia y logros de la compañía, exponen en su trabajo como en 1990 se establecen áreas específicas para mejorar en motivación y satisfacción del empleado. En 1991, emprende un programa de certificación comercial de excelencia⁵ (*business excellence certification*, BEC), que integra negocios, planificación de calidad y revisión dentro de la organización. Esta autoevaluación permite analizar la robustez, integridad, penetración y efectividad global de sus procesos. Xerox fue reconocida por esta técnica y metodología, que tiene por objetivo de impedir la complacencia. Esto es el resultado de llevar a cabo una estrategia de implantar procesos de aprendizaje continuos en todos los niveles.

No sólo se trataba de dirigir o guiar cambios en la organización, sino también hacer auténticas transferencias de las posibles mejores prácticas. El modelo de transferencia de mejores prácticas consistía en lo siguiente: (1) *identificación y documentación de las mejores prácticas*, donde quiera que estén (clientes, divisiones, equipos), (2) *validación*, a través del consenso que involucra a expertos y aquellas personas brillantes de la entidad, (3) *transferencia*, a través del compromiso de la alta dirección, el desarrollo de prioridades y planes de mejora⁶, e (4) *implementación*, y utilización del modelo BEC para revisar y evaluar la transferencia de las mejores prácticas.

En 1992 Xerox dirigió 22 estudios en 24 compañías. El equipo de finanzas de la compañía aplicó su propia evaluación comparativa a un conjunto de empresas entre las que se encontraban Kodak, AT&T, Digital Equipment Corp., IBM, Laboratorios Abott y Hewlett Packard. Compañías similares en cuanto a tamaño y complejidad. Los esfuerzos estuvieron centrados en impuestos, negocios financieros, contabilidad y sistemas financieros.

El *benchmarking* es un parte integral del nuevo y mayor énfasis en la calidad. Según la sección *Business Products and Services*, BP&S de Xerox la planificación de nuevos productos y servicios está basada en datos, organizados en 375 sistemas de información, que incluyen 175 sistemas específicos para planificar, gestionar y evaluar la mejora de la calidad. La mayoría de estos datos proceden de una amplia red de supervisión del mercado y retroalimentación del cliente, que apoya la evaluación de sus demandas (NIST, 2001). Zairi y Whymark, (2000b) sostienen que el liderazgo por la calidad ha cosechado otros beneficios importantes, entre los que encontramos la satisfacción del cliente ha mejorado cerca de un 20% y el tiempo de desarrollo de nuevos productos se redujo un 25-50%.

Posteriormente, otras compañías como IBM, Motorola, AT&T, General Electric, Remington Arms (división de Du Pont Co.), Kodak, Canon, Minolta y muchas más, iniciaron el aprendizaje del *benchmarking*. Esta gran diversidad de compañías ha establecido programas formales de *benchmarking*.

El proceso de *benchmarking* se popularizó por medio del citado Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige, dependiente del *National Institute of Standards and Technology*, NIST.

⁵ Para más información sobre este modelo de aprendizaje y desarrollo organizacional y en qué consiste, consultar el trabajo de Zairi y Whymark (2000b).

⁶ A través del óptimo de Pareto determinan las acciones sobresalientes a ser implantadas y descubren aquellas prácticas con oportunidades de mejorar las operaciones actuales de cara al futuro.

Se otorga cada año para reconocer a aquellas organizaciones estadounidenses por su excelencia de rendimiento y calidad.

Las finalidades del Premio, inicialmente, consistieron en la promoción de la excelencia de la calidad entre las empresas americanas y alcanzar la productividad de las naciones extranjeras (especialmente Japón), incrementalmente más competitivas, que estaba afectando a una seria recesión (Loomba y Johannessen, 1997).

Según el *American Productivity & Quality Center*, APQC, se ha desarrollado un programa de calidad más amplio alrededor del premio y sus criterios, que son aceptados ampliamente como estándares para la excelencia en la actuación en cualquier parte del mundo.

Estos criterios se encuentran bastante detallados y son muy rigurosos, permiten evaluar la calidad de una organización, y son utilizados por compañías como líneas directrices para mejorar la calidad. Los criterios de excelencia del premio se agrupan en siete categorías⁷ y veinticuatro elementos. Los creadores del Premio Nacional de Calidad Malcom Baldrige incluyeron el *benchmarking* y la comparación con los competidores entre las categorías del Baldrige.

Boxwell (1995: 128) recoge en su manual que los evaluadores del premio buscan procesos metódicos y sistemáticos relacionados con el *benchmarking*, y evaluarán: la identificación de aquellos procesos de la entidad que requieren una mejora, la selección de las empresas objetivo adecuadas, el estudio de éstas y la implantación de lo aprendido; esto constituye la esencia del *benchmarking*. También se hace un énfasis en el enfoque de sistemas donde los procesos estén interrelacionados y estén coordinados entre sí. Los procesos deben estar orientados a la mejora y aprendizaje continuo, fin principal del *benchmarking*.

En su planteamiento estratégico cubre una proyección de indicadores clave de rendimiento, con una correcta comparación con la competencia. Uno de sus requisitos consiste en compartir información de otras empresas estadounidenses sobre las estrategias de calidad logradas (Boxwell, 1995: 144).

Los criterios del premio serían igualmente válidos para evaluar la situación de las administraciones públicas en general a la hora de implantar estrategias de calidad.

Sin embargo, no todo han sido condecoraciones, también han surgido en la prensa escrita, comentarios críticos y limitaciones éticas. Loomba y Johannessen (1997) los agrupan en problemas relacionados con una falta de equidad, superficialidad y relacionados con la publicidad impulsada por el premio, grandiosa y trascendental para el futuro. Estos autores invitan al programa del premio Baldrige a expandirse a nuevos territorios tales como agencias gubernamentales, organizaciones del cuidado de la salud y compañías no lucrativas.

Por otra parte, este tipo de premios favorece que otras organizaciones mejoren sus técnicas de gestión de la calidad como medio para poder competir con más efectividad por el premio. Así mismo, el publicar los criterios y las estrategias de calidad de quienes

⁷ Los criterios son: (1) liderazgo, (2) información y análisis, (3) planeación estratégica, (4) desarrollo y administración de recursos humanos, (5) administración del proceso, (6) orientación a los resultados de calidad, (7) atención y satisfacción del cliente.

reciben el premio, permite que sean utilizados por otras organizaciones como alineamiento para mejorar su nivel de calidad.

Son varios los países, han incorporado la entrega de un premio de calidad. En Europa el homólogo al Premio Baldrige es el Premio Europeo de Calidad (*European Quality Award*) otorgado, desde 1992, por la *European Foundation of Quality Management*, EFQM. La difusión del premio, que proponen Loomba y Johannessen (1997), a otras organizaciones es lograda en este caso, a él pueden optar el sector de fabricación en general, de servicios y público. Esta fundación plantea un Modelo de Excelencia como una herramienta para revisar e identificar mejoras organizacionales. El modelo provee una serie de criterios con los que cualquier organización puede auto-evaluarse y usar la estructura para identificar ‘diferencias’ con otras organizaciones. Este modelo de auto-evaluación incluye un conjunto de actividades entre las que se encuentran: talleres de discusión, estudios, cuestionarios y entrevistas, examen de procesos o actividades, y simulación de un premio. Puede ser usado para empezar un programa de mejora para identificar áreas que corregir y establecer prioridades. En diferentes niveles de la organización o de unidades.

El quinto nivel del premio (Premio de Calidad Europeo⁸) tiene la máxima distinción y es el otorgado a aquellas organizaciones o unidades organizacionales europeas con un historial de cinco años de mejora continua. En la segunda categoría del premio la fundación evalúa el *benchmarking* como criterio para llegar a ser una organización “reconocida por la excelencia⁹”.

En Japón, el Premio Deming, otorgado por la *Union of Japanese Scientists & Engineers*, JUSE, fue creado en 1951, en honor de este *guru* de la calidad americano.

La práctica del *benchmarking* se ha convertido en un concepto popular entre las compañías estadounidenses principalmente en los años 1980 y 90s, aplicada durante esta última década a otras disciplinas como la educación o el gobierno central, regional y local. A Europa llegó tras varios años de utilización en USA, pero ha sorprendido su intensidad en la adaptación en todas partes (Camp, 1998). Las razones que han hecho que este método sea preferido para mejorar la actuación se resumen en que está aportando rigurosidad en establecer los objetivos, superando la desconfianza, asignando responsabilidad y acelerando el cambio de cultura.

Situación actual y desarrollo futuro del *benchmarking*

Actualmente, una gran variedad de entidades de todo tipo, incluidos servicios de salud, de gobierno y de educación, han recurrido al análisis comparativo para enfrentar el reto de proporcionar servicios de calidad con unos costes menores.

En 1995, Andersen y Camp realizan una investigación a un grupo de compañías que realizan *benchmarking*. La temática abordada incluye la existencia de un programa de *bench-*

⁸ En el sector de sector público recibe el premio europeo la entidad británica *St. Marys Collage*, en octubre del 2001 (sector público) y *Springfarm Architectural Mouldings Ltd.*, en 2002 (manufactura y productos). En España, recibe un galardón, el *Prize Winner*, la O.N.G. bilbaína, *Asle, The Association Of Worker-Owner Companies Of The Basque Country* (sector servicios).

⁹ Organizaciones españolas que reciben tal distinción: *Siemens S.A Division ICN*, reconocida en el 2001, o *Solvay Martorell Site y Solvay Química Ibérica B.U.* en el 2002.

marking formal en la organización, la formación en *benchmarking*, los mecanismos de transferencia de mejores prácticas y el uso de PCs, software y servicios *on-line* para *benchmarking*.

En este estudio se analizó la importancia que dan las organizaciones a cada tema; así como la prioridad sobre el resto de temas, donde queda reflejado el grado en que vale la pena gastar o considerar esfuerzos en *benchmarking* y recursos adicionales. Los principales resultados obtenidos fueron los siguientes:

- Las organizaciones coinciden en la gran importancia de determinar los mecanismos de transferencia de las mejores prácticas, y se trata de un tema de máxima prioridad para depositar recursos en ellas.
- Los programas específicos de formación en *benchmarking* y programas formales en general son los más importantes y ordenados con la máxima prioridad como para ser considerados con el tiempo, puesto que aún no han sido seriamente tratados. Los mecanismos actualmente empleados incluyen intercambios informales en encuentros y otras actividades interconectadas, boletines informativos y documentos almacenados, e Internet/e-mail. En algunas organizaciones se han establecido programas formales dirigidos por competencias centrales que consisten en: formación de *benchmarking*, rastreo de proyectos, búsqueda de datos sobre mejores prácticas para el mantenimiento de bases de datos, facilitación, comunicación e implementación de requerimientos de *benchmarking*.
- Las grandes organizaciones parecen tener importantes problemas en diseminar las mejores prácticas inspeccionadas a otras áreas de la organización.
- Se aprecia un crecimiento moderado en el uso de ordenadores, redes y software¹⁰ en *benchmarking* para compartir información interna y externamente, apoyar la colaboración y buscar las mejores prácticas. Se descubre como la mayoría de las organizaciones trabajan con amplias redes de PCs, internas y externas, para *benchmarking*, pero los métodos preferidos son los contactos directos con otras compañías y la observación de primera mano de las mejores prácticas. Las bases de datos *on-line* y servicios¹¹ de diálogo, son usados infrecuentemente, de una utilidad media, y con duda sobre sus beneficios, según las organizaciones encuestadas. De todas formas se aprecia un incremento esperado en el uso y beneficios de tales servicios en la medida en que sean mejorados y extendidos, y como consecuencia de una necesidad creciente de encontrar compañeros para varios procesos de negocio.
- También son moderadamente importantes, aunque no prioritarias otras iniciativas como son la gestión de la calidad total, TQM¹², la dirección de los procesos de negocio y la vinculación de *benchmarking* con estrategia. Esta vinculación podría apoyar el desarrollo de programas formales comentados. El Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige fue mencionado en cuarto lugar.

¹⁰ La revisión que realizan los autores para analizar la influencia de la tecnología, nos revela como son varios los paquetes informáticos que guían a los usuarios a través de los pasos de un estudio de *benchmarking*. Como ejemplos de programas informáticos se citan: LearnerFirst Benchmarking 1.0 from ASQC, The Benchmarking System from Edmund Gunter Corp., Qbench from Qsoft Solutions Corp. y Benchmark Plus from Fleet and Partners.

¹¹ Como muestra de bases de datos *on-line* y servicios externos de *benchmarking* podemos encontrar: The Benchmarking Exchange (TBE), Internacional Benchmarking ClearingHouse (IBC) Network y la US Navy Best Manufacturing Practices.

¹² La gestión de la calidad total también se puede emplear bajo la designación de Total Quality Management (TQM).

Loomba y Johannessen (1997) comentan como las empresas americanas están afectadas, más que nunca, por un asunto crucial: la calidad. En este contexto, sistemas de calidad tales como control estadístico de procesos (*statistical process control*, SPC), gestión de la calidad total (*total quality management*, TQM), y reingeniería de procesos empresariales (*business process re-engineering*, BPR) prevalecen en la industrial.

La utilización del *benchmarking* se ha circunscrito tradicionalmente en las organizaciones empresariales. Pero actualmente se aprecia cómo se ha extendido aún más, y seguirá extendiéndose el campo de aplicación de esta herramienta con las consiguientes modificaciones a su práctica. Este es el caso de la utilización de esta herramienta por administraciones públicas centrales y agencias de gobierno para mejorar sus procesos y sistemas de gestión y evaluar la implementación de las actuaciones políticas.

Boxwell (1995:145) vaticinó en 1995 que este proceso se abriría paso en el sector público. El autor plantea que la necesidad de hacer las cosas mejor, más rápidas y más baratas viene reconocida por la continua inflación de los déficit presupuestarios, y es el *benchmarking* la herramienta natural para estas mejoras. Se tratará, por tanto, de buscar nuevos métodos que proporcionen servicios de mayor calidad, con el mismo nivel de gastos.

Uno de los desarrollos actuales, que proporcionan bases de datos *on-line* y estudios *ad-hoc* en *benchmarking*, es el *Internacional Benchmarking Claringhouse* como un servicio adjunto del *American Productivity and Quality Center*, APQC.

Desde la Comisión Europea se han propuesto iniciativas cuyo objetivo es promocionar el *benchmarking* como una herramienta para acentuar la competitividad de la industria europea. Este es el caso de la iniciativa *Benchmarking in Europe*¹³. Este servicio, muestra una colección de miembros del gobierno y del sector público, que ejecutan actividades de *benchmarking* e introducen buenas prácticas en toda la Comunidad Europea.

Según el dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre “Orientaciones Generales de Política Económica” (2003: 68) los informes nacionales que deben presentar las asociaciones socioprofesionales (patronales y sindicatos) cada año deben contribuir de manera útil al diseño de un conjunto de indicadores para examinar el grado de bondad de las prácticas. Puesto que resulta necesario un estudio veraz de las iniciativas y sus resultados para progresar en la aplicación de un mejor gobierno. “La evaluación comparativa («benchmarking») deberá sistematizarse e incluir indicadores que permitan medir mejor la difusión de la economía del conocimiento y su contribución a la recuperación del crecimiento”.

En el campo de las agencias y administraciones públicas, hay que citar las dificultades¹⁴ que se le aplican a la incorporación del *benchmarking* y la organización del aprendizaje, por una tradición no participativa, funciones jerarquizadas y estructuras prefijadas, ausencia de recompensas ante decisiones arriesgadas, entre otras. A pesar de esto, podemos citar en el Reino Unido la publicación del *Modernising Government White Paper* (marzo, 1999). En este documento oficial, se presenta una redacción de un plan de acción donde se especifican

¹³ Esta iniciativa se puede consultar en el sitio Web: <http://www.benchmarking-in-europe.com/800.htm>. En él se encuentra información de iniciativas en la UE sobre *benchmarking*, una base de datos sobre empresas que practican el *benchmarking* y recursos de información, así como una selección de estudio de casos.

¹⁴ Para un mayor detalle de las críticas que se le han atribuido a la aplicación de esta filosofía al sector público, ver la revisión realizada por Auluck (2002: 111).

distintas acciones políticas (puntos 2.19, 4.2 y 4.3.) para el futuro, en un intento de ofrecer servicios públicos eficientes y de alta calidad. La utilización del Modelo de Excelencia desarrollado por la *European Foundation for Quality Management*, EFQM se plantea como un instrumento para examinar procedimientos, encontrar medios de mejora del servicio ofrecido e implementarlos. El Modelo de Excelencia de la EFQM, muestra además una guía de auto-evaluación (*Self-assessment Guidelines for Companies*) que elude a la gestión de personal.

Estas medidas de modernización, proponen la utilización del *benchmarking* por las organizaciones públicas para promocionar la mejora organizacional y de servicio, y descubrir la importancia de compartir ideas a través del servicio público. Estas medidas también son incorporadas más tarde por otras competencias del gobierno británico, como *The Insolvency Service*, Agencia Ejecutiva del Departamento de Transporte e Industria, en Mayo de 2000, y la Oficina de Dirección para la Seguridad de Pesticidas del Ministerio de Pesca y Alimentación.

Auluck (2000) expone en su estudio que el Modelo de Excelencia constituye una herramienta muy poderosa que evalúa la actuación organizacional, provee una base para identificar áreas de mejora, y ofrece un proceso para el aprendizaje continuo.

La *Cabinet Office* del Reino Unido, cuyas funciones son las de apoyar el programa de actuación y reforma del Gobierno, junto con el *HM Customs & Excise* emprenden una asociación denominada *Public Sector Benchmarking Service*, PSBS¹⁵, con el objetivo principal de promocionar un *benchmarking* eficaz y compartir buenas prácticas a través del sector público. Esta iniciativa del gobierno enuncia que cuando es eficazmente aplicado en las organizaciones se consiguen oportunidades a través de programas de cambio cultural, almacenamiento de datos e información de actuaciones y mejores prácticas, y redes de creación de conocimiento traspasando los límites tradicionales.

Zairi y Whymark (2000a) y Camp (1998) citan a la Royal Mail, unidad principal del *Group Office Post* y proveedora del servicio público postal en el Reino Unido, como estudio de un caso que revela los resultados del seguimiento de las mejores prácticas. Esta organización ha implantado la función de la búsqueda de mejores prácticas en su gestión de la calidad total. El proceso de evolución de su estructura organizativa revela como en su primera etapa (1988-1991) se realizaron estudios de opinión y de satisfacción a empleados, junto con un sistema de medida provisto de retroalimentación. Es de destacar como en el periodo 1990-1991 evalúa comparativamente el proceso de calidad total a través de sus visitas a los ganadores del Premio Nacional Malcolm Baldrige. Esto identificó la necesidad de simplificación y realineación de la organización para obtener mejoras en la actuación demandada por sus usuarios. En el último periodo destacable, de 1992 en adelante, el mensaje de mejora continua es llevado al empleado de “primera línea” o de cara con el cliente, su estructura organizacional fue simplificada y se adaptó el modelo de excelencia de la *European Foundation Quality Management*, EFQM (Zairi y Whymark, 2000a). En su filosofía de gestión se aprecia, como en la última etapa es alcanzado el enfoque de orientación al mercado de Narver y Slater (1990).

¹⁵ Podemos encontrar este servicio en: <http://www.benchmarking.gov.uk/default1.asp>.

Como se deduce de esta exploración y la revisión de Zari y Ahmed (1999: 810-816, en Auluck, 2002), el *benchmarking* ha alcanzado una “madurez inicial” en el Reino Unido. Sobre un 60% de compañías han demandado alguna intervención/implicación. Ha sido considerada como la tercera técnica de gestión más popular en todo el mundo y la cuarta en el Reino Unido entre 1992 y 1996. Un 65% de las organizaciones del gobierno central y un 30% del gobierno local han llevado a cabo el Modelo de Excelencia Empresarial.

Fuera del Reino Unido también se encuentran iniciativas de este tipo en el sector público. Este es el caso en Italia del *Benchmarking Club*, o el *Coesione e Innovazione per le Pubbliche Amministrazioni*; en Alemania, *Benchmarking Forum*; en Dinamarca, *Initiatives in Performance Management and Public Service Delivery*; y en Suiza, *University of St. Gallen Benchmarking*.

Como algunos resultados derivados de su aplicación, en los Países Bajos las instituciones de atención al hogar han mejorado su eficiencia y satisfacción del cliente. En Suecia, los hospitales han renovado sus métodos de cuidado de pacientes. En Alemania las instituciones de alta educación modernizan su gestión y organización. El área de educación pública constituye un área que con la utilización del *benchmarking* proporcionará gran valor a la sociedad. La temática a ser abordada en este caso puede ser muy variada: fracaso escolar, violencia, método de enseñanza, calidad, gestión de instalaciones, entre otros aspectos.

En España, son escasas las iniciativas para la incorporación de esta herramienta y la modernización de sus organizaciones públicas. El *Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales* publica su *Guía Metodológica de Benchmarking* donde se advierte que el *Instituto Nacional de la Seguridad Social*, INSS se encuentra en una tercera fase de su historia caracterizada por un nuevo modelo de gestión pública. En este modelo se identifica al ciudadano como cliente de los servicios públicos y se conforma un sistema de calidad, entendida desde una perspectiva de la satisfacción del usuario. Se enuncia que el camino hacia esta calidad es perfeccionado a través de una metodología que incluye técnicas como la gestión de la calidad total, la reingeniería de procesos y el “*benchmarking*” o “práctica de auto-incorporación de las mejores experiencias externas”.

En sectores públicos específicos, como el de las bibliotecas y el sector público en general, adolecen de una lenta incorporación del *benchmarking*, que contrasta con la lenta introducción de técnicas de gestión de calidad (Alonso y Martín, 2000).

En el ámbito bibliotecario no han faltado las iniciativas, de organismos nacionales e internacionales orientadas a medir el rendimiento de las bibliotecas, preferentemente universitarias. Entre estos casos podemos citar la *Library Performance Indicators and Library Management Tools* (1995) de la Comisión Europea o la Norma ISO 11620 *Information and documentation – Library Performance Indicators* (1996) entre otras. Estas herramientas pueden ser utilizadas para establecer análisis comparativos entre entidades, para identificar las variables que han resultado exitosas para el sistema y que tienen una influencia importante en la satisfacción de sus usuarios. Estos servicios deberían superar las reticencias al uso de indicadores y a la aplicación de técnicas de calidad que favorecería su preparación para el cambio, aprehendiendo y gestionando eficazmente sus recursos. Así mismo pueden aprovechar su tradición cooperativa, en forma de redes y asociaciones de bibliotecas para el intercambio de información y desarrollar un papel de centralización de las mejores prácticas.

O' Reagain y Keegan (2000) plantean como resultados de la aplicación del *benchmarking* en el sector público los siguientes: eliminación de obsolescencias, incremento de la productividad, mayor eficiencia en los métodos de trabajo, enriquecimiento de las habilidades de comunicación, procesos de cambio acelerados y aumento de la satisfacción del cliente y del empleado.

Los autores diferencian entre este tipo de *benchmarking* del aplicado al campo de la política o “*benchmarking* de las condiciones estructurales”. Este *benchmarking* implica un diagnóstico de los procesos subyacentes del entramado económico y social. Busca suministrar un mecanismo de aprendizaje de los líderes en la competencia global y comprender los pasos que conducen a las mejores prácticas a escala mundial y de esta forma incrementar el conocimiento entre políticos sobre las diferencias de actuación (O' Reagain y Keegan, 2000). Como ejemplos de áreas de prioridad donde se está aplicando este *benchmarking* se pueden citar: costes de activos y de trabajo, infraestructuras, habilidades, logísticas y el impacto de las nuevas tecnologías en las estructuras organizacionales.

Para Auluck, (2002), el *benchmarking* además puede proporcionar a la planificación estratégica y a los planes de acción los siguientes beneficios: apoyar el desarrollo de nuevos productos y programas y posibilitar a las administraciones ser más receptivas al cambio. Se plantean dos formas (estructura y herramientas) de llevar a cabo el *benchmarking* ampliamente utilizadas en el sector público del Reino Unido: los procedimientos de control recíproco o *peer reviews* y los modelos de excelencia del negocio. Estos procedimientos ya fueron planteados por la citada *Office Cabinet* de Ministros:

- a) Revisiones prefijadas (*peer reviews*). Como su nombre indica, consiste en la utilización de grupos de trabajo fijados de antemano o personas con experiencia práctica en un área o situación particular. Estos proceden de distintas organizaciones o departamentos y proceden al intercambio de “críticas” constructivas de lo que piensan sobre los demás o cómo introducirían una mejora en la organización si pertenecieran a ella. Se asume que la organización tiene cierto grado de confianza en el resto de entidades participantes. Implica traer personal de un departamento con tareas similares o en un estado equivalente en el ciclo de vida de un proyecto, esto asegura el intercambio continuo de buenas prácticas y apoyo mutuo.
- b) Modelos de excelencia del negocio. El Premio Europeo de Calidad, ya comentado, otorgado por la EFQM, proporciona un modelo como una herramienta para revisar e identificar mejoras organizacionales. La EFQM y la *British Quality Foundation*, BQF, publican una guía para auto-evaluarse, que incluyen algunos criterios específicos para el sector privado, y cómo someterse al premio.

En *The Benchmarking Network, Inc.*, se aprecia como el concepto ha sido utilizado por distintos grupos de organizaciones de servicios: instituciones educativas¹⁶, de cuidado de

¹⁶ Universidad de Michigan, Universidad de Tecnología de Curtin, Universidad de Hampton, Universidad de Texas, Universidad de Connecticut, Universidad de Maryland, Universidad de Missouri, por citar algunas de los 65 miembros incluidos actualmente en el *Consortium for Higher Education Benchmarking Analysis*, CHEBA. Entre los miembros de la asociación no se encuentra ninguna institución española.

la salud¹⁷, de servicios financieros¹⁸, industriales: automovilísticas¹⁹, de telecomunicaciones²⁰, petroquímicas²¹, y otras muchas.

Con respecto al futuro del *benchmarking*, Boxwell (1995: 143-146) afirma que éste ayudará a mejorar la competitividad de la organización sólo si se hace correctamente. El intercambio de formación y experiencia derivado de la cooperación entre organizaciones es un fenómeno viable siempre que no reduzca la competencia entre aquellas organizaciones participantes. El resultado ideal del *benchmarking* entre organizaciones colaboradoras debería provocar un aumento de la competitividad del sector en general. Puesto que las bases de datos por sí solas no proporcionan el nivel suficiente de detalle sobre los procesos subyacentes de las mejores prácticas, el poder del *benchmarking* procede del intercambio de ideas.

Massheder y Finch (1998) manifiestan, más tarde, que desde las mediciones de desempeño, es posible encontrar una diferencia con respecto de la competencia, pero solamente las prácticas o procesos en los que están basadas las mediciones revelan el por qué.

Sin embargo, la revisión bibliográfica de Longbottom (2000) descubre una tendencia hacia proyectos de condición métrica y menos a un análisis de procesos. La selección de proyectos está excepcionalmente basada en flujos de proceso de planificación estratégica. Por otro lado, se están descuidando el contacto con el cliente en proyectos de *benchmarking*: cómo interactúan con la organización, adquieren y usan sus productos y servicios. Todo esto conduce a un desaprovechamiento de recursos, puesto que acceder a las compañías con mejores prácticas resultará menos restrictivo si se realiza a través de sus clientes. Para lograr un avance en este tipo de estudio, los métodos de *benchmarking* necesitan introducirse mucho más en el dominio del marketing, como parece ser evidente en los tiempos actuales.

Este método debería estar edificado sobre un proceso de investigación serio y riguroso, basado en metodologías tanto cuantitativas como cualitativas. Así como seguir los pasos inherentes en todo proceso de investigación: formulación del problema, diseño de herramientas y métodos de investigación, disciplinas para llevarla a cabo, análisis de resultados, desarrollo y conclusiones.

El punto de vista de la investigación puede también adecuarse a esa visión más post-modernista que está aflorando y que planteará redefiniciones a los principios tradicionales de la TQM para adaptarse cada vez más a las prácticas organizacionales de hoy día.

¹⁷ El *Consortium for Hospitality Industry Practice Benchmarking*, CHIP-B, *Life Insurance Industry Benchmarking Association*, LIIBA, *Association for Benchmarking Health Care*, ABHC.

¹⁸ Podemos citar el Instituto Americano de Banca, AIB, Banco de América, Ford Motor Credit, General Motors Financial Services, New York City Department of Finance, The Development Bank of Singapore, Eurobank, West LB Asset Management (UK), entre los 4.300 miembros de la *Financial Services and Banking Benchmarking Association*, FSBBA. Es de destacar como entre sus socios no se encuentra ninguna organización española.

¹⁹ General Motor, Chrysler, Ford Motor, Mercedes Benz Spain, por citar algunos de los 1.800 miembros que conforman la *Automotive Suppliers Benchmarking Association*, ASBA.

²⁰ Aprox. 3.500 miembros componen el *Telecommunications Benchmarking Internacional Group*, TBIG. Entre los 263 elementos relacionados con el *benchmarking* cubiertos en estudios recientes en este área encontramos: TQM, EDI, Customer Segmentation, Cycle Time Reduction, Direct Mail, Dissemination Learnings, Reengineering, Quality Planning, Information Systems, Marketing, Strategic Planning, Strategic Communications, etc.

²¹ En el *Consortium for Petrochemical Industry Benchmarking*, CPIB, se encuentran 18 compañías como por ejemplo: Dupont, Mobil Oil, Motorola, Phillips Petroleum Company, Litton Industries, Inc.

Jarrar (2000) realiza un estudio a 227 entidades pertenecientes a diferentes sectores para evaluar las tendencias y futuras direcciones del *benchmarking* y la transferencia de las mejores prácticas. Los resultados del estudio muestran una amplia expansión geográfica y sectorial de sus aplicaciones. La principal tendencia que afectará al concepto en el futuro serán el poder y el avance de las tecnologías de la información, TI. Como es de esperar, Internet y otros instrumentos electrónicos disponibles actualmente influirán en la transferencia de mejores prácticas (asociadas con la aplicación del *benchmarking*).

En relación con la difusión de la actividad entre las organizaciones, son varias las publicaciones que con sus ejemplos y experiencias, ayudan a otras entidades a identificar los beneficios de usar las mejores prácticas, y se espera que su difusión logre impulsar un dinamismo exponencial. Como manifiesta Jarrar (2000) y se ha visto a lo largo de este capítulo, el incremento del número de consorcios, asociaciones y clubs están promocionando activamente el uso de este concepto. Las asociaciones ofrecen un mayor potencial para incorporar mejoras continuas, en el sentido de desarrollar tareas de colaboración y/o cooperación entre ellas.

Por otro lado, son pocos los encuestados que creen que el *benchmarking* entrará en conflicto con la Ley Antimonopolio y varias las organizaciones que siguen el Código de Ética para *Benchmarking*.

Las organizaciones se están dando cuenta que necesitan de la cooperación y el aprendizaje mutuo para mantener una posición favorable; se preocupan más por una identificación de instituciones con las que colaborar que por cuestiones de confidencialidad.

Asimismo, se ha visto como esta herramienta ha visto incrementado su uso y ha incorporado algunas modificaciones en su aplicación. La visión tradicional del *benchmarking* queda arraigada en la comprensión de cómo los procesos funcionan, a través de métodos de observación y el estudio detenido, así como la comparación de medidas de actuación (Longbottom, 2000; Andersen y Camp, 1995). Estudios posteriores han examinado organizaciones no competidoras y externas a la industria y aprenden cómo mejorar sus procesos de negocio. Las investigaciones en el sector público aprecian como esta evaluación de medidas de actuación ha desembocado en una búsqueda y aprendizaje de las mejores prácticas mediante la formación del personal, el intercambio de información y el estudio de sus usuarios. Aunque el fin resulta común a ambos sectores: introducir un ambiente de mejora continua.

2.3. Concepto de evaluación comparativa o *benchmarking*

El término *benchmarking* procede del vocablo inglés *benchmark* que significa “marca” o estándar de referencia, i.e. se toma un punto de comparación para medir lo hecho por uno mismo y por los demás.

Benchmarking hace referencia a un procedimiento que consiste en identificar, aprender y aplicar las prácticas más efectivas de otras organizaciones para así mejorar los propios productos, procesos y capacidades. El fin principal de esta evaluación comparativa o

benchmarking consiste en introducir mejoras continuas en nuestra organización, aprendiendo de otros. “El *benchmarking* no es en sí mismo una herramienta de planificación estratégica, pero encaja en el proceso de planificación estratégica en el punto de unión entre la planificación y la ejecución” (Boxwell, 1995; 2). La aplicación de este concepto hace referencia a la parte táctica, como medio para alcanzar los objetivos y como herramienta de análisis.

En la siguiente tabla se muestran algunas de las definiciones atribuidas a la noción de *benchmarking* observadas en la literatura existente:

TABLA 1.1.
Definiciones atribuidas al término

AUTOR		DEFINICIÓN	NOTAS CARACTERÍSTICAS AÑADIDAS
Camp (1989)	“Es la búsqueda de mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente”	Su argumento se basa en que las organizaciones identifican sus procesos de negocio clave, los miden y comparan con los de otras organizaciones consideradas como actores <i>world-class</i> o de categoría mundial. Mejorar y desarrollar sus procesos clave en esta dirección puede proporcionar un camino para construir una ventaja competitiva a largo plazo y sostenible.	
Camp (1998)	“Es la actividad de aprendizaje, intercambio y adaptación de las mejores prácticas en su organización”	Casi diez años después, Camp amplía su definición de <i>benchmarking</i> , incorporando el concepto de aprendizaje, además de la búsqueda de estas mejores prácticas. Es un proceso positivo y proactivo para cambiar operaciones en una tendencia a lograr un rendimiento superior.	
Spendolini (1992, cit. en Friedel y Workman; Massheder y Finch, 1998)	“Es un proceso continuo, sistemático para evaluar los productos servicios o procesos de organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas con el propósito de la mejora organizacional”	En esta definición encontramos dos características principales: el procedimiento puede ser usado para aprender de cualquier organización, sea competidora o no y, concentrar los esfuerzos en medir los procesos.	
Kearns, D., director general de Xerox Corp. (en Fitz-enz, 1996: 48)	“Es el proceso continuo de medición de productos, servicios y métodos comparándolos con los de los competidores más fuertes o con las empresas reconocidas como líderes del sector de actividad de que se trate”	Esta definición se encuentra en línea con la planteada por Camp, y como filosofía de gestión desarrollada por la empresa Xeros Corp. Esta definición vuelve a presentar el concepto de continuidad. Otro aspecto considerado es el de la medición para posibilitar la comparación. Esta definición se puede aplicar a todas las facetas del negocio. Implica además dirigirse a aquellas empresas reconocidas como las mejores o líderes.	
Clearinghouse, APQC	“Es el proceso de identificar, compartir, y usar las mejores prácticas para mejorar los procesos empresariales”	Se trata de un proceso de evaluación continuo y sistemático. Un proceso mediante el cual se analizan o comparan los procesos empresariales frente a los procesos de las compañías líderes en cualquier parte del mundo. Y esto con el fin de obtener información.	
Kotler, <i>et al.</i> (1994, 1995, 2000)	“El arte de conocer cómo y por qué algunas empresas desarrollan sus tareas mucho mejor que otras”	El concepto se relaciona con una forma de gestión que consiste en identificar los procesos y actividades que ejecutan aquellas empresas con resultados exitosos para mejorar su competitividad. El autor manifiesta que estas operaciones deben aplicarse a aquellas actividades que afectan a la satisfacción del cliente y a los costes de la empresa. Se ha visto como una forma indirecta de alcanzar la calidad total por comparación.	

TABLA 1.1. (continuación)
Definiciones atribuidas al término

AUTOR	DEFINICIÓN	NOTAS CARACTERÍSTICAS AÑADIDAS
Boxwell (1995)	“Es sencilla y llanamente, aprender de otros. Identificarlos y mejorar basándose en los que se ha aprendido”	En la introducción a su definición sintética, el autor apunta que el <i>benchmarking</i> es, por un lado, proponerse metas a partir de normas externas y objetivas aprendidas de otros, pero por otro y más importante que obtener una métrica exactamente cuantificada es comprender <i>cómo</i> consiguen sus resultados.
Fitz-enz (1996)	“Es la búsqueda permanente de las mejores prácticas que puedan adoptarse para llevar a la empresa hacia un nivel de actuación superior”	Se trata de un proceso de investigación que busca, dentro o fuera de la empresa, unidades empresariales de óptima actuación, con la finalidad de averiguar cómo han conseguido resultados excepcionales; requiere trabajo con ahínco.
Goetsch y Davis (1996)	“Es el proceso de comparar y medir las operaciones de una organización y sus procesos internos que representan al mejor en su clase, tomado del interior o exterior de la industria”	Va más allá de un análisis competitivo, compara los procesos de diseño, fabricación, distribución y mantenimiento de un producto, una vez identificada la organización considerada “mejor en su clase”, ya pertenezca a nuestro sector de actividad, ya a otro totalmente distinto.
Auluck (2002)	“Es el proceso continuo para identificar, comprender y adaptar prácticas y procesos que conducirán al mejor desempeño”	Se aprecia un proceso de <i>benchmarking</i> sistemático de resolución de problemas, pero en este caso orientado hacia un aprendizaje de otros, con una implicación del personal. Es una herramienta poderosa para el aprendizaje organizacional y la mejora continua. La comprensión superficial de la realidad y un compromiso efímero con el <i>benchmarking</i> producirá sólo resultados vanos y esfuerzos de mejora perecederos.
O'Regain y Keegran (2000)	"Es una herramienta para mejorar el desempeño aprendiendo desde las mejores prácticas y entendiendo los procesos por los que son obtenidas"	Los autores deducen que el <i>benchmarking</i> es una herramienta práctica que involucra a mirar fuera de la organización, industria, región o país, para examinar cómo logran otros sus niveles de desempeño y entender los procesos que hay detrás del desempeño excelente. Facilitan la actuación mejorada en funciones críticas dentro de una organización o en áreas clave del entorno.

TABLA 1.1. (continuación)
Definiciones atribuidas al término

AUTOR	DEFINICIÓN	NOTAS CARACTERÍSTICAS AÑADIDAS
Alonso y Martín (2000)	“Persigue la identificación de las mejores prácticas en otras organizaciones, con el objeto de aprehenderlas y mejorar el rendimiento de un proceso o función determinada”	Es un proceso positivo y proactivo, mediante el que una organización analiza cómo otra realiza una función determinada. Y esto con el fin de mejorar su eficacia y eficiencia en una función igual o similar. Sirve para determinar la excelencia en una determinada función y para identificar las prácticas que han llevado a conseguir tal nivel.
Programa <i>e-Europe</i>	“Método abierto de coordinación para evaluar el progreso de medidas políticas de legislación, y evaluar sus impactos”	Constituye una herramienta para evaluar el progreso en la ejecución del plan de acción y describir las diversas medidas políticas, en particular el progreso en legislación, y evaluar sus impactos. El <i>Benchmarking</i> no es un fin en sí mismo ni puramente un ejercicio estadístico.
Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales	“Es una metodología que conlleva un proceso continuo de búsqueda de aprendizaje y aplicación de prácticas óptimas, que consiste en descubrir y conocer qué hacen y cómo lo hacen otras organizaciones, identificadas como las mejores, para así mejorar las propias capacidades”	Entre las características atribuidas al término se puede destacar que: se trata de un medio eficaz de aprendizaje; sistemáticamente compara todas las áreas, procesos, innovaciones, tecnologías, productos, servicios y capacidad directiva de las entidades reconocidas líderes en su campo de actuación; elemento de la estrategia de mejora continua; y cuyo fin principal consiste en mejorar los procesos, productos y servicios, fomentando avances tecnológicos y de gestión en cualquier área operativa de la organización.
Luque y Muñoz (2003a)	“Es un sistema de indicadores socioeconómicos que constituye el ‘cuadro de mandos’ de la fase de diagnóstico del proceso de planificación estratégica urbana ... que permite alcanzar cotas importantes en la calidad de los servicios y la gestión pública de la metrópoli”	Los autores amplían el concepto de benchmarking para aplicarlo como herramienta de análisis en la planificación estratégica de ciudades. Permite un mayor conocimiento de la ciudad y otras áreas geográficas objetivo, así como una herramienta de comparación metódica entre territorios. Proporciona una herramienta de apoyo a la toma de decisiones, basada en datos objetivos; facilita la detección de atributos diferenciadores y debilidades, y permite guiar las directrices del plan estratégico hacia el éxito.

Los primeros autores en documentar y delimitar el concepto de *benchmarking* fueron Robert C. Camp y Michael J. Spendolini²². Para Camp (1989) las prácticas o procesos son evaluados comparativamente para mejorar el conocimiento e identificar procesos mejorados. Analizando a sus predecesores afirma este proceso en su forma genérica tiene dos elementos esenciales: estándares de medida (o “métricas”) y prácticas. Es decir, el procedimiento debe ser acometido en dos frentes: la comparación de la medida para identificar desviaciones en la actuación y la identificación de los procesos de tareas que dan lugar a esas métricas. El autor insta a una comprensión completa de las prácticas, previa a una métrica de *Benchmarking*. Las mediciones de *benchmarking* se vislumbran como el resultado de la comprensión de las mejores prácticas.

Para Spendolini (1992) el *benchmarking* tiene dos características principales: puede ser usado para aprender de cualquier organización y debe concentrar los esfuerzos en medir procesos, es decir, cómo ha sido producido el producto en términos de diseño, manufactura, mercadotecnia, ingeniería del producto y servicios.

Según Camp (1993), su definición operativa de *benchmarking* lleva implícita la satisfacción del cliente. El medio elemental para este objetivo es establecer un contacto compañía-cliente, incorporando las mejores prácticas en tareas como llevar y cumplir con los pedidos, reparar máquinas, crear cuentas y acumular pagos. Así los empleados pueden dedicarse a o continuar el *benchmarking* puesto que conocen los requerimientos de los clientes.

Como se deriva de las definiciones ilustradas, aquellas compañías que trabajan en otras industrias, también pueden aportar ideas innovadoras. Camp (1993) cita el ejemplo de Du Pont Co., empresa de pistolas, rifles y municiones. Los ingenieros de la compañía en el intento de alcanzar el objetivo de conseguir explosivos más finos y más brillantes, “apuntó” a la industria de los cosméticos. Maybelline fue una de las empresas que aportaron prácticas a sus procesos para satisfacer las demandas de los clientes de armamento.

El procedimiento debe estar aplicado a aquellas áreas, procesos o sistemas que son críticos para el éxito de la organización. Estos tendrán un efecto directo en la satisfacción de los requerimientos del cliente y en la prosperidad (desempeño y competitividad) de la organización (Fitz-enz, 1996; Massheder y Finch, 1998; Jiménez, 2000). El estudio comparativo tiene que ver con el “cómo estamos satisfaciendo necesidades” y “cómo lograr una mayor competitividad” en esta satisfacción.

Joyce (1995) opina que no es aconsejable alcanzar los logros de los mejores en su clase, sino exceder su actuación y por tanto evitar el “ciclo de medida de recuperación”.

²² En Spendolini, M. J. (1992): *The Benchmarking book*, American Management Association, New York, NY.

TABLA 1.2.
Cuadro comparativo: análisis competitivo y *benchmarking*

	TIPO DE ANÁLISIS	
	Análisis Competitivo	<i>Benchmarking</i> o estudios de referencia
Propósito general	Analizar estrategias competitivas	Analizar el qué, por qué y cómo logran el liderazgo competitivo
Enfoque	Estrategias competitivas	Las prácticas de negocio que satisfacen necesidades de los clientes
Aplicación	Mercados y productos. Las prácticas de negocio que satisfacen las necesidades de los clientes	Las mejores prácticas de negocio como un producto
Limitaciones	Actividades de mercado	No tiene límites: competitividad, funcionalidad, estudios de referencia internos
Fuentes de información	Análisis de la industria / Consultores	Líderes de la industria similares en ventajas competitivas, competidores y clientes

Fuente: Jiménez (2003)

La tarea de *benchmarking* no se limita exclusivamente al análisis de organizaciones como puede resultar de un mapa estratégico, sino que nos permite un instrumento que permite analizar aquellas instituciones que desarrollan un proceso de gestión estratégica de forma similar, ya sea de nuestro sector u otro distinto. De esta forma el *benchmarking*, en la práctica, permite posicionar a una empresa, ciudad, idea, un programa, una actuación o un servicio, aumentar la competitividad y superar la actuación de las entidades “antagonistas”.

Fitz-enz (1996), por su parte, se centra en hacer *benchmarking* de los procesos de *staff* en adición a crear valor al cliente externo. La evaluación comparativa ha de centrarse en el valor añadido aportado por el trabajo del personal de la empresa. Se debe empezar analizando a este personal. Propone evaluar en un primer momento el resultado, y se retrocede hasta averiguar en qué sitio se produce la deficiencia, si no se puede subsanar, entonces se plantea la realización de una evaluación comparativa del proceso.

A simple vista, las definiciones otorgadas al concepto dependiendo del campo de aplicación (privado/público) o al periodo de tiempo (principios de la década de los noventa/primer década de siglo) no presentan agudos matices diferenciadores. Quizás la definición que muestra una mayor singularidad es la que ofrece el programa *e-Europe* y Luque y Muñoz (2003a) más centrado en un sistema de indicadores para la evaluación de la evolución y eficacia de actuaciones políticas, particularmente en el progreso de legislación, y urbanas respectivamente. O'Reagain y Keegan (2000) enuncian enuncia que en el sector público se da una mayor atención a la identificación de indicadores apropiados, relativos a evaluar la satisfacción del cliente, la conveniencia y la calidad de los servicios.

Por tanto, las notas características o rasgos comunes que se deducen de las distintas definiciones atribuidas al concepto de *benchmarking* son:

- IDENTIFICACIÓN: búsqueda de aquello que hacen empresas u organizaciones “excelentes” del mismo sector de actividad o de otro cualquiera. Aplicar *benchmarking*

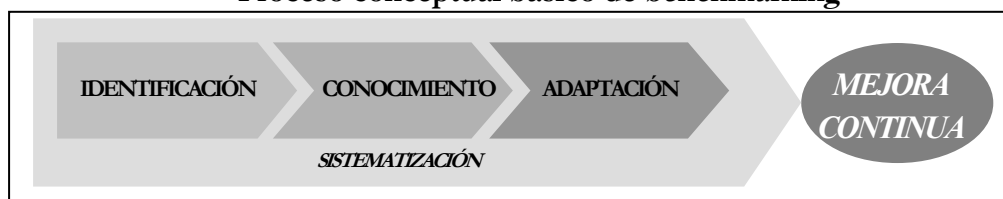
a aquellas organizaciones, áreas y prácticas y procesos clave que consiguen mejores resultados.

- CONOCIMIENTO: esta técnica ha sido considerada como un proceso de aprendizaje y entendimiento interorganizacional, un procedimiento de análisis de la práctica de estas organizaciones, de sus productos o servicios, o de sus procesos de producción.
- ADAPTACIÓN: implementación (en un ámbito táctico) de lo aprendido.
- SISTEMATIZACIÓN: requiere de una organización y planificación previa. La información recopilada y el conocimiento obtenido deben apoyarse en una estructura coherente y rigurosa.
- CONTINUIDAD: No consiste en una resolución de un problema rápido y aislado, sino un proceso constante que deriva en una mejor actuación como fin principal. Revisión y repetición como ideal de mejora.

El objetivo último del *benchmarking* es convertirse en el mejor en su clase.

FIGURA 1.2.

Proceso conceptual básico de *benchmarking*



Fuente: elaboración propia

Se trata de “un ejercicio fijado por la dirección, y no es nada más que una herramienta de calidad, precisamente una de muchas maneras de mejorar y llegar a ser más productivo”. El concepto debe ser una parte integral de la organización, descendiendo hacia y continuado por todo el personal de la compañía (Camp, 1993). Los empleados deben ser conscientes del concepto, sus funciones y responsabilidad al hacer *benchmarking*.

Como revelan algunos estudios empíricos, el procedimiento tendrá éxito, en términos de mejorar la actuación de la compañía, si es emprendido de una manera estructurada de forma que incorpore sus elementos esenciales: identificación de las diferencias en la actuación (a través de la “evaluación”) y de las “mejores prácticas”.

Entre las interpretaciones equivocadas del concepto de *benchmarking*, resulta común asociarlo con una comparación de datos e indicadores y con la utilización de estadísticas. Esto no es *benchmarking*, sino que se está hablando del término *benchmark* o “marcas” de referencia, considerados como índices o datos estadísticos. Para Camp (1998) el *benchmark* es “aquello que incorpora las mejores prácticas, la építome de excelencia”. Estos indicadores nos dan sólo la idea de qué nivel de rendimiento ha obtenido un servicio determinado, o qué nivel de satisfacción ha obtenido un usuario (Alonso y Martín, 2000). Hay que ir más allá, buscar las razones, el análisis cualitativo de por qué se produce la diferencia detectada con la competencia.

Entre los conceptos, procedentes del campo empresarial y, relacionados con el *benchmarking* podemos encontrar la gestión de la calidad total, la reingeniería de procesos, cultura de aprendizaje y *e-learning*, gestión del conocimiento o la orientación al mercado.

El *benchmarking* es vista por algunos autores (Longbottom, 2000; Alonso y Martín, 2000) como una técnica que tiene sus raíces en los últimos años en el movimiento de incorporación de herramientas en la *gestión de la calidad*, como filosofía de gestión, en las organizaciones. La relación entre orientación al mercado y *benchmarking* se lleva a cabo indirectamente a través de su aplicación dentro de las técnicas de gestión de la calidad total, TQM, que por comparación con los competidores directos emulan las actividades y procesos de compañías consideradas excelentes (Day, 1994).

El aprendizaje de *benchmarking* debería ser considerada como una parte integrada del aprendizaje del personal y estar en línea con herramientas como la TQM. La perspectiva del proceso esta íntimamente asociada con e impulsa los principios de TQM, como dar autonomía a los empleados, implicación del personal y mejora continua. (Longbottom, 2000).

Aunque el *benchmarking* está más centrado en la competitividad de la empresa que en la satisfacción del cliente, a través de la mejora competitiva busca indirectamente esta satisfacción del cliente (Fernández del Hoyo, 2001: 55). La comparación, en aspectos tanto de costes como estratégicos, deriva en una mayor competitividad y satisfacción al cliente, lo que redundará en una *orientación al mercado*. La orientación al mercado resulta un tema de gran relevancia para desarrollar una situación favorable en el entorno donde la empresa desarrolla su actividad. El concepto de orientación al mercado y su medición son delimitados en el año 1990, cuando Kohli y Jaworski²³, y Narver y Slater²⁴ plantean dos enfoques y bases conceptuales con aspectos comunes, como la medición de su efecto sobre la rentabilidad empresarial.

La *reingeniería de procesos* se trata de un proceso de remodelación organizativa, estructuras y sistemas, con el objetivo de conseguir una concentración en torno a los procesos clave que aporten satisfacción al cliente y ventaja competitiva. La parte que tiene en común con la orientación al mercado consiste en la búsqueda de una satisfacción del cliente, una mayor competitividad y rentabilidad, colocando la satisfacción del consumidor en el centro de la toma de decisiones (Lynch, 1995; cit. en Fernández del Hoyo, 2001: 55).

El Informe sobre *Gestión de la innovación y la tecnología* desarrollado por COTEC (2001), muestra como la gestión del conocimiento tiene un papel significativo en cuanto a recursos humanos o su integración en la vigilancia tecnológica empresarial. Esto viene derivado de la necesidad de encontrar respuesta a situaciones de rápido crecimiento que requieren

²³ Tras la revisión literaria de Kohli y Jaworski (1990), definen orientación al mercado como "la generación de información de mercado sobre las necesidades presentes y futuras de los clientes; así como su diseminación interna por todos los departamentos, y posterior desarrollo e implementación de una respuesta global". Este concepto incluye tres componentes básicos según estos autores: generación de información de mercado, la diseminación entre departamentos y el comportamiento empresarial como respuesta a esta propagación.

²⁴ Para Narver y Slater (1990) la orientación al mercado es un "constructo" de una sola dimensión que consiste en tres componentes de comportamiento empresarial: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación inter-funcional; así como dos criterios de decisión empresarial: orientación a largo plazo y/u objetivo de rentabilidad".

de una amplia incorporación, cualificación y movilidad del personal, así como el máximo aprovechamiento de la información externa e interna en toda la organización.

El *benchmarking* y la *organización del aprendizaje* se han convertido en términos usuales en los servicios del sector público durante la década de los 1990s. Este proceso de *benchmarking* ha tendido a una terminología centrada en el aprendizaje de las administraciones públicas.

Todos estos conceptos muestran aspecto comunes con el *benchmarking*: su orientación a las actividades de otras organizaciones.

Recientemente ha surgido el *e-learning*, como solución para aquellas empresas que presentan una solución de nuevas metodologías para modernizar sus procesos de negocio, así como implementar estándares globales que ayuden a crear mejores prácticas.

Así, el *e-learning* surge como una herramienta idónea para las compañías que buscan mejorar la eficiencia, productividad, y el progreso profesional de los empleados o el equipo de *benchmarking*. Reduce viajes costosos con una reducción de la inversión en los procesos de aprendizaje tradicionales; permite el intercambio de información de manera más rápida y llega a una audiencia más amplia; garantiza, en cualquier lugar del mundo, la calidad y consistencia del aprendizaje y conocimiento en el personal de las empresas; y ayuda a la organización a atraer y mantener un personal cualificado, puesto que los empleados se encuentran más comprometidos siempre y cuando ellos tienen la posibilidad de encargarse de su propio desarrollo (Tracy, 2003).

2.4. Tipos de *benchmarking*

En este epígrafe se va a realizar una descripción de los tipos de *benchmarking* que aporta la bibliografía sobre el tema consultada.

Robert C. Camp (1989) y Alonso y Martín (2000), aportan la siguiente clasificación:

- *Benchmarking interno*. Centrado en actividades similares en diferentes departamentos y lugares de la misma organización. Estaría constituido por aquel *benchmarking* en el que un área funcional evaluado de la compañía puede elevar a otros al mismo nivel de desempeño.
- *Benchmarking competitivo*. Trata de comparar el nivel de costes y activos que afectan a los beneficios de nuestros rivales directos, preferentemente con la misma base de clientes, de la misma industria.
- *Benchmarking funcional*. En este tipo, las prácticas o ejercicios concretos tienen la consideración más importante. La empresa objetivo, no competidora directa, puede disponer de un sistema de pedidos, servicios postventa, presentación o empaquetado del producto similares a los propios y así resulta conveniente comparar procesos.
- *Benchmarking genérico*. Trata de determinar en qué áreas o procesos básicos de negocio hacer *benchmarking*, con independencia del sector de actividad. Xerox ideó un pro-

grama donde se creó un puesto de responsabilidad para cada área²⁵ principal, que era el encargado de sus procesos y de esta forma se asegura que sean evaluados comparativamente con otros.

Spendolini (1992, cit. en Massheder y Finch, 1998) plantea las ventajas e inconvenientes de cada categoría y agrupa en una misma clase el *benchmarking* funcional y genérico:

- *Benchmarking interno*. El inconveniente se halla en que no identifica ni erradica la “brecha” de actuación con respecto a la competencia. Como ventaja es de destacar que los datos son fáciles de obtener y resulta fácil de organizar.
- *Benchmarking competitivo*. La desventaja radica en la dificultad de recolección de datos. Los competidores verán cualquier aproximación como una amenaza. Esto se solventa si los competidores se incorporan al proceso que configura una ventaja mutua. La información recogida debe estar basada en prácticas y tecnología comparable. La ventaja consiste en la comparación directa de los competidores con procesos y, por tanto, métricas similares.
- *Benchmarking genérico (funcional)*. Se centra en las organizaciones reconocidas como líderes en su campo de actividad o industria particular, aun cuando este sea diferente del de la propia compañía. Los problemas que surgen son los relativos a la transferencia de los procesos mejores en su clase a las circunstancias propias. Por tanto, resulta difícil y costoso. Las ventajas son el acceso a bases de datos, resultados estimulantes, desarrollo de redes profesionales y gran potencial para descubrir prácticas innovadoras.

En la revisión que realiza Longbotton (2000) para analizar el estado de la cuestión sobre el *benchmarking* en el Reino Unido, apreciamos como el autor identifica varios tipos de *benchmarking* con las características comunes descritas por Spendolini: *Benchmarking* interno, externo/competidor y genérico/mejores prácticas.

Massheder y Finch (1998) realizan una ordenación de los subtipos de *benchmarking* que se han identificado en función del grado de beneficios que reporta a la mejora de la actuación. Esta clasificación²⁶ está constituida por el *benchmarking* de las: (1) mejores prácticas funcionales - reconocidas mundialmente, (2) mejores prácticas funcionales - propio país, (3) mejores prácticas de la industria – incluidos los no competidores, (4) mejores prácticas de la competencia y (5) mejores prácticas internas.

En vista a la función estratégica de esta herramienta en apoyo al negocio central de la organización Massheder y Finch (1998), plantean otra clasificación de *benchmarking*: *benchmarking* estratégico, de procesos y genérico.

- *Benchmarking estratégico*. Este tipo se aplica para contrastar la misión, o dirección estratégica de la organización. Se centra en asuntos de alto rango que tiene influencia sobre la estrategia de la organización: cultura, misión, disponibilidad de situaciones (Boisvert, 2001). Resulta apropiado para identificar áreas de mejora pero la concentración de recursos en este tipo no asegura el éxito.

²⁵ Xerox identificó 67 procesos (en 10 áreas) para una unidad de negocio.

²⁶ Esta categorización, incluye la planteada por C. J. McNair (1992, recogido en Vasilash, 1994). La autora agrupa las dos primeras categorías de Massheder y Finch en una sola: “*benchmarking* de los mejores en su clase”.

- *Benchmarking de procesos*. Se basa en los métodos, procedimientos y procesos de compañías *world-class*, que no tienen por qué estar en la misma línea de negocio.
- *Benchmarking genérico (inter-functional)*. Este constituye la clasificación y aplicación más extensa de colección de datos. En cuanto a sus indicaciones, solamente está circunscrita a la comprensión de cómo transferir los datos obtenidos para un uso específico, cómo ponerlos en uso.

El análisis de una encuesta postal realizado por Massheder y Finch (1998) a una muestra de empresas que realizan funciones de gestión de instalaciones²⁷, revelan como sólo el 7% de las empresas que realizan *benchmarking*, este es de tipo interno, para un 43% es genérico y para un 50%, competitivo. Para la última clasificación el estudio muestra una falta de evaluaciones de procesos *world-class*, y cuando existe se ciñe en un ejercicio de comparación de costes, dos terceras partes practican *benchmarking* genérico y un 80% *benchmarking* estratégico externo.

El estudio revela además que los evaluadores sin éxito son aquellos que concentran sus esfuerzos en la evaluación estratégica y existe una asociación entre aquellas organizaciones que adoptan diferentes tipos de *benchmarking* y unas mayores oportunidades de éxito. Al igual que resulta más satisfactorio cuando es realizado por varios departamentos. La utilización conjunta proporciona una mejor comprensión del procedimiento, así como una aplicación más eficiente procedente del conocimiento obtenido de la estructura en red con cualquier área de la organización (Massheder y Finch, 1998).

Por último, el autor manifiesta la opinión de que el *benchmarking* está siendo aplicado incorrectamente y que las observaciones iniciales en un proceso de evaluación comparativa deben ser testadas. Se aprecia además una falta de interés o desconocimiento del asunto por las compañías en general.

Boisvert (2001), estudia las diferencias entre un *benchmarking* basado en un proceso *operacional y estratégico*. Las discrepancias principales aparecen en la siguiente tabla. El *benchmarking* de un proceso *estratégico* “entraña otros retos, porque el desempeño de tal proceso resulta más complicado”; por lo que resulta “difícil medir en términos de indicadores clásicos tales como costes, tiempo de producción y resultados”. En el *benchmarking estratégico* el objetivo inicial es ayudar a posicionar la organización, esto puede en consecuencia mejorar sus prácticas. La evaluación del posicionamiento se centra en la coherencia entre las características contextuales de la organización, las actividades que desarrolla, las prácticas aplicadas, los fines perseguidos y los incentivos del desempeño.

²⁷ Se trata de organizaciones usuarias de servicios como el diseño, instalación y soporte de infraestructuras eléctricas, mecánicas y de datos/voz.

TABLA 1.3.
Características distintivas del *benchmarking* según función

	De un proceso operativo	De un proceso estratégico
Objetivo de análisis	<i>Ayuda a una organización a mejorar</i>	<i>Ayuda a una organización a posicionarse</i>
Naturaleza de la evaluación	<i>Desempeño</i>	<i>Coherencia</i>
Medidas	<i>Indicadores de desempeño</i>	<i>Criterios que describen un modelo, que definen un perfil</i>
Factores explicativos	<i>Indicadores de coste, factores clave de desempeño</i>	<i>Características del ambiente organizacional y estratégico</i>
Lecciones para ser aprendidas	<i>Prácticas eficientes</i>	<i>Los testimonios de un reto afrontado, una transformación lograda, una cultura insertada en el área o evolución exitosa</i>

Fuente: Boisvert (2001)

En esta línea se sitúa Alonso y Martín (2000) que opinan que este tipo de *benchmarking estratégico* obedece a razones de posicionamiento en el mercado, y el *benchmarking operativo* busca mejorar aspectos muy concretos como reducir el tiempo de ejecución, el número de trabajadores de un área o evitar solapamientos de tareas.

Longbottom (2000) identificó aquellos factores críticos que determinan la transferencia de mejores prácticas entre organizaciones. Se advierte que los mejores proyectos están establecidos desde el proceso de planificación estratégica. El proceso crea un equipo específico con indiscutibles características, se centran en instaurar las mejores prácticas a través de la comprensión de las diferencias de procesos, y existe una pre-cultura que apoya tales iniciativas. El autor identificó la función y el valor de los modelos de excelencia del negocio, ya comentados anteriormente, para crear la base de un plan de calidad estratégico (SQP). Este plan, a través de la vinculación de objetivos corporativos y de marketing y el operativo (SQO), debe capacitar a la dirección general de la organización a identificar prioridades internas en los procesos.

En el ámbito de la gestión pública, se puede citar el caso del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, que distingue entre los tipos de *benchmarking* comentados en los párrafos anteriores: (1) *benchmarking interno*, donde los datos son inmediatos, pertinentes y útiles y con gran potencial en resultados directos y en entrenamiento de la técnica; (2) *benchmarking competitivo*, útil para comparar los resultados de las organizaciones públicas con áreas competenciales coincidentes o con empresas del sector privado que ofrezcan los mismos servicios; (3) *benchmarking funcional*, más habitual entre organizaciones públicas y grandes empresas de servicios, se descubren métodos novedosos y se crean productivas asociaciones bidireccionales dentro del mismo sector de actividad; y (4) *benchmarking genérico*, con independencia del sector de actividad, se pueden comparar gran cantidad de procesos: gestión de RR. HH., atención al usuario, gestión de archivos, etc. La dificultad en el caso del *benchmarking funcional* surge en la comparación entre una empresa privada y un organismo público. También se diferencia entre *benchmarking estratégico* y *operativo*.

Auluck (2002) resume las diferentes formas de catalogar al *benchmarking* en tres enfoques distintos:

- Resultados de comparaciones, medidas de diferentes organizaciones, bien sean cuantitativos (coste, precio, tiempo de respuesta o nivel de error) o cualitativos (nivel satisfacción del cliente o del empleado).
- Evaluaciones de un nivel de actuación o estándar definido como ‘mejor práctica’ o conjunto de prácticas y formas de trabajar. Esto podría ser una norma publicada o conocida, tales como estructuración o sistema de calidad.
- Empezar un examen detallado de los procesos que producen un resultado particular, a través de análisis comparativos, se trata de comprender las razones de la diferencia en los niveles de actuación con el fin de trazar nuestra mejor práctica.

3. El proceso de *benchmarking*

En este capítulo se analizan los procesos de *benchmarking* más comúnmente empleados. Son muchos los modelos de *benchmarking* utilizados para identificar, comparar y conocer de otros. A la hora de elegir aquel que pueda presentar menos complicaciones en su adaptación, la literatura muestra modelos basados en el modelo de W. E. Deming para el control de la calidad de cuatro fases²⁸ o el modelo de *benchmarking* de R. C. Camp, con grandes similitudes con el “proceso de 10 pasos” aplicado por la empresa Xerox y diseñado por este autor.

FIGURA 1.4.
Proceso de *benchmarking* de Camp y de Xerox



Fuente: Camp (1989) y Camp (1993) respectivamente

²⁸ Basado en el ciclo PDCA de mejora continua: Plan, Do, Check y Act - planificar, medir, analizar e implementar. Este Modelo tendrá una aplicación posterior en el sistema de calidad español ISO 9001:2000 implantada con la Administración Local como sistema de calidad total

El proceso propuesto por Camp (1989) incorpora diez pasos en sus cuatro primeras fases, al igual que el proceso desarrollado por Xerox, pero en el primer caso en la última etapa, el proceso llega a su etapa de maduración. Este proceso consiste en lo siguiente:

Fase de planificación

En esta fase se organizan las investigaciones de *benchmarking* a desarrollar. Se plantan los pasos esenciales propios de cualquier proceso de planificación: qué, quién y cómo.

Paso 1 - *Identificar qué se va a someter a benchmarking*. Resulta conveniente realizar una declaración de una misión para la función de negocios que se va a someter a *benchmarking*, dividir este nivel de evaluación en partidas más específicas, documentar los procesos del negocio e identificar los sistemas de evaluación de desempeño.

Paso 2 - *Identificar compañías comparables*. Consideración del tipo de estudio de *benchmarking* (interno, competitivo, funcional o genérico) que determinará la compañía objetivo. La información secundaria (bases de datos públicas, asociaciones profesionales, investigaciones con sesiones de grupo, estudios confiados a terceros) resulta de gran utilidad en esta fase.

Paso 3 - *Determinar el método para recopilación de datos y recopilar los datos*. La información obtenida puede ser: información interna, de dominio público, de investigaciones secundarias o visitas directas.

Fase de análisis

Tras la fase preliminar se debe llevar a cabo la recopilación y el análisis de los datos. Esta fase implica la comprensión minuciosa de las prácticas actuales del proceso y las de los socios en el *benchmarking*.

Paso 4 - *Determinar la brecha de desempeño actual*. Se determina la diferencia de nuestras operaciones con las de los socios.

Paso 5 - *Proyectar los niveles de desempeño futuros*. Una vez delimitadas las diferencias de desempeño se establecen proyecciones de sus niveles futuros, como la diferencia entre el desempeño futuro esperado y el mejor en la industria. Se suele hacer uso de un gráfico (con forma de Z) que muestra el tamaño de la “brecha”, así como su alcance, en la actualidad y en el futuro.

Integración

Esta fase consiste en utilizar los descubrimientos de *benchmarking* para fijar objetivos operacionales para el cambio y asegurar que los resultados se incorporen al proceso.

Paso 6 - *Comunicar los hallazgos de benchmarking y obtener aceptación*. Para la búsqueda de respaldo, compromiso y participación es vital establecer una estrategia de comunicación.

Paso 7 - *Establecer metas funcionales*. Para posteriormente convertirlos en principios de operación que transformen los métodos y prácticas.

Acción

Resulta necesario convertir los principios establecidos en actividades específicas de puesta en práctica, crear una evaluación del logro y establecer una medición periódica.

Paso 8 - *Desarrollar planes de acción*. Este paso está relacionado con el qué, cómo, quién y cuándo. Incluye: especificación de tareas, ordenarlas, asignación de las necesidades de recursos, establecimiento del programa, determinación de las responsabilidades, resultados esperados y los aspectos de supervisión.

Paso 9 - *Implementar acciones específicas y supervisar el progreso*. Dicha implementación se puede realizar de diferentes formas y resulta conveniente emitir informes de evaluación del mismo.

Paso 10 - *Recalibrar los benchmarks*. Este paso tiene como objetivo el mantener las mediciones de referencia actualizadas.

Madurez

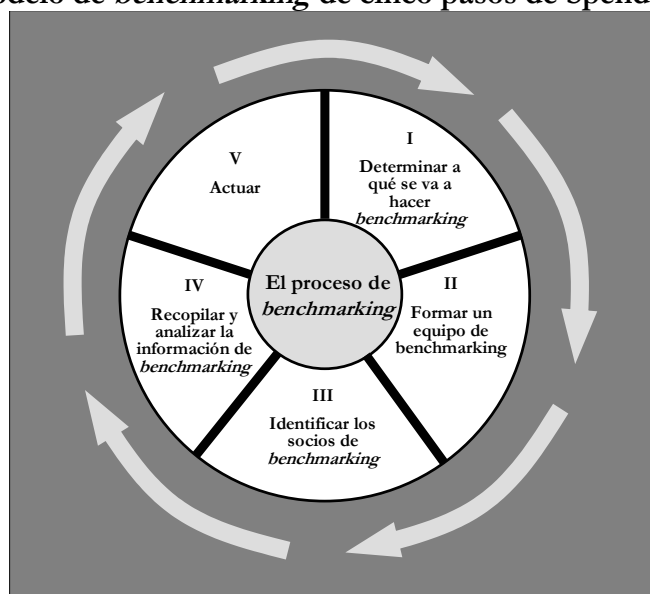
Este estado es alcanzado cuando se incorporan las mejores prácticas de la industria a todos los procesos del negocio, asegurando la superioridad de la organización; y cuando su administración se convierte en una faceta esencial, constante y auto-iniciada, o sea que se “institucionaliza”.

Camp (1993) menciona que los más importantes son los tres primeros: identificar lo evaluado comparativamente, quién va a ser evaluado y qué fuentes conseguir con la información. Estas fases determinan la ejecución de las etapas posteriores. El último paso también resulta de vital importancia. La compañía a principios de los 1990s reajustaba una vez al año el área de fabricación; y el marketing o ventas una vez cada tres años.

Spendolini presenta posteriormente un proceso de 5 pasos, este puede ser descrito como un “proceso estructurado” (Spendolini, 1992).

Las cinco etapas para un *benchmarking* de éxito propuestas por Spendolini se pueden resumir en un proceso con las siguientes notas características:

FIGURA 1.6.
Modelo de *benchmarking* de cinco pasos de Spendolini



Fuente: Spendolini (1992)

Etapa 1 - *Determinar a qué se le va a hacer benchmarking.*

- Definir quienes son los “clientes” para la información del *benchmarking*.
- Determinar las necesidades de información de *benchmarking* de los “clientes”.
- Identificar los factores críticos de éxito.
- Diagnosticar del proceso de *benchmarking*.

Etapa 2 - *Formar un equipo de benchmarking.*

- Considerar el *benchmarking* como una actividad de equipo.
- Tipos de equipos de *benchmarking* (funcionales, interdepartamentales y equipos inter-organizacionales o equipos *ad hoc*).
- Quién está involucrado en el proceso de *benchmarking*.
- Especialistas internos o externos.
- Empleados.
- Definir funciones y responsabilidades del equipo de *benchmarking*.
- Definición de habilidades y atributos de un practicante eficiente de *benchmarking*.
- Capacitación del equipo.
- Calendario.

Etapa 3.- *Identificar los socios del benchmarking.*

- Establecer una red de información propia.
- Identificar recursos de información.
- Buscar las mejores prácticas.
- Redes de *benchmarking*.
- Otras fuentes de información.

Etapa 4.- *Recopilar y analizar la información de benchmarking.*

- Conocerse.
- Recoger la información.
- Organizar información.
- Analizar la información.

Etapa 5.- *Actuar.*

- Producir un informe de *benchmarking*.
- Presentación de los resultados a los clientes de *benchmarking*.
- Identificar posibles mejoras de productos y procesos.
- Visión del proyecto en su totalidad.

En este caso, se aprecia como el autor desarrolla una fase (segunda) destinada para la formación del equipo de *benchmarking* y en la etapa tercera establece una red de información propia y de *benchmarking*.

Como sugiere Spendolini (1992), el proceso no debe ser único, puesto que se ha modelizado la evaluación comparativa durante más de diez años adaptándose a las características de cada compañía (por ejemplo el proceso de diez pasos de Xerox, de seis pasos de

Alcoa, de siete pasos de Power & Light, de nueve pasos de AT&T). Asimismo, la existencia de múltiples modelos de *benchmarking* en una organización representa un ineficiente uso de recursos.

El autor, muestra la necesidad de este modelo genérico de *benchmarking*, como un enfoque de acción que puede ser aplicado para cualquier proyecto y cualquier tipo de organización, basado en las perspectivas y elementos comunes considerados en otras compañías experimentadas en el *benchmarking* como las comentadas. El modelo sugiere continuidad, actividad y movimiento, el concepto de “reciclaje” o reconversión del proceso de *benchmarking*.

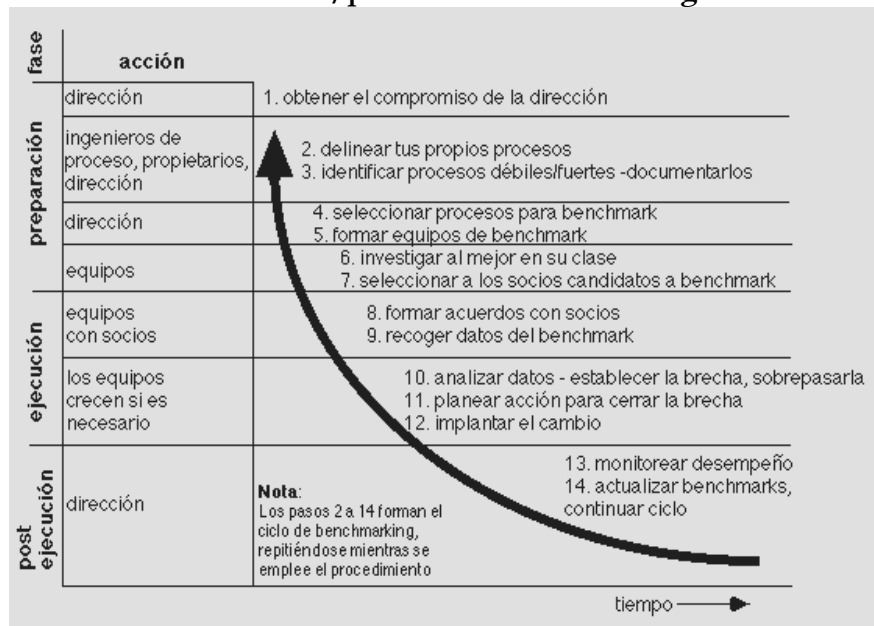
La Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica, en su informe sobre *Gestión de la innovación y la tecnología de la empresa*, recoge los resultados de un análisis en detalle de la gestión de la innovación tecnológica en una veintena de empresas españolas, seleccionadas por su carácter innovador, y ocho extranjeras. El estudio ha seguido las pautas de un proceso de *benchmarking* de sólo cinco pasos, dando relevancia a la selección de empresas, a la identificación de los temas y al desarrollo del propio análisis. Esto es debido a que se centra en el diagnóstico del comportamiento del mundo empresarial con respecto a la correcta gestión de esta innovación y tecnológica, bajo un análisis cualitativo en profundidad, sin entrar en una toma de decisiones empresariales. El documento resultante del trabajo de *benchmarking* sirvió de base para los debates que se organizaron en varias comunidades autónomas españolas²⁹, donde unos doscientos expertos aportaron sus sugerencias para la elaboración de conclusiones y recomendaciones (conjunto de herramientas aportadas).

En 1996, Goetsch y Davis plantean un proceso de 14 pasos que comienza con la obtención del compromiso de la dirección.

²⁹ Las comunidades autónomas que acogieron los debates sobre la gestión de la innovación y la tecnología fueron: Castilla y León, Cataluña, Madrid, Navarra y País Vasco.

³¹ Existe una versión electrónica e interactiva de la herramienta “Dolphin”, desarrollado por el Benchmarking Database Service del Centre for Management and Policy Studies, CMPS. El proceso de auto-evaluación “Dolphin” puede ser resumido en los siguientes pasos: (1) desarrollar el compromiso, (2) planificar el ejercicio de auto-evaluación, (3) establecer y formar al equipo de auto-evaluación, (4) comunicar el plan de acción, (5) guiar la auto-evaluación, (6) determinar el plan de acción, (7) implementar el plan de acción, y (8) revisar la implementación.

FIGURA 1.7.
Secuencia/proceso de *benchmarking*



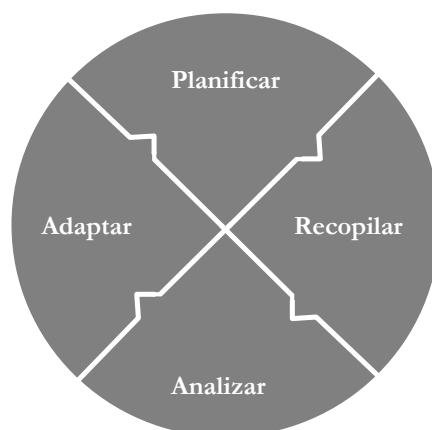
Fuente: Goetsch y Davis (1996)

Longbottom (2000) realiza una revisión de 460 artículos que tratan sobre el *benchmarking* en el Reino Unido. El autor concluye diciendo que se trata de un proceso continuo de planificación, hacer, comprobar y actuar, como el ciclo de calidad presentado por Deming en 1986. Los estadios principales y elementos comunes de cualquier evaluación comparativa son:

- *Planificación*, comprende un examen interno, análisis de fortalezas y debilidades, diagramas de flujo de procesos, medida de actuación y preparación para el *benchmarking*.
- *Analysis*, concierne a identificar socios de *benchmarking* potenciales, intercambio de información, así como visitas y exploraciones de procesos.
- *Implementación*, implica adaptación de procesos.
- *Revisión*, comprende revisar y repetir con el ánimo de mejora continua.

Bajo este prisma, la *American Productivity & Quality Center*, APQC muestra su método de *benchmarking* basado en las fases de planificación, recopilación, análisis y adaptación.

FIGURA 1.8.
Metodología de *benchmarking*



Fuente: APQC

Existen diversos modelos de *benchmarking* que se han utilizado para identificar, comparar y conocer de otros; pero el proceso genérico básico más utilizado por varias compañías es el denominado “cuadrante”. Se trata de un modelo desarrollado y registrado oficialmente por Xerox Corp., que posteriormente utilizan un grupo de compañías más amplio entre las que se incluyen Motorola, Digital y Boeing. Este proceso aparece expresado en la siguiente ilustración.

FIGURA 1.9.
Modelo de *benchmarking* de Xerox



Fuente: Gulley, et al., 1994; Watson (1995; cit. en Alonso y Martín, 2000);
Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales

Los dos cuadrantes superiores se refieren a preguntas sobre los propios resultados o procesos (nosotros), los inferiores hacen referencia a con quién o qué se está realizando la comparación (ellos). Esta comparación puede referirse a otra organización externa o a otra división de nuestra propia organización.

Verticalmente, los cuadrantes de la izquierda, sugieren una comparación de resultados. Los cuadrantes de la derecha hacen referencia una evaluación de procesos, prácticas y

métodos. La comparación de estas secciones de la derecha constituye el verdadero *benchmarking*.

Como en todo proceso de *benchmarking* resulta necesario entender las causas de las diferencias detectadas por el análisis de los datos (parte central del modelo); y detectar qué cambios en actuaciones y procedimientos han de aplicarse para superar el nivel de la organización objetivo.

En cuanto al planteamiento y filosofía de aplicación de este procedimiento de evaluación comparativa, Boxwell (1995: 135) formula que la mayoría de los procesos de *benchmarking* en una organización pasan por alguno de los siguientes planteamientos:

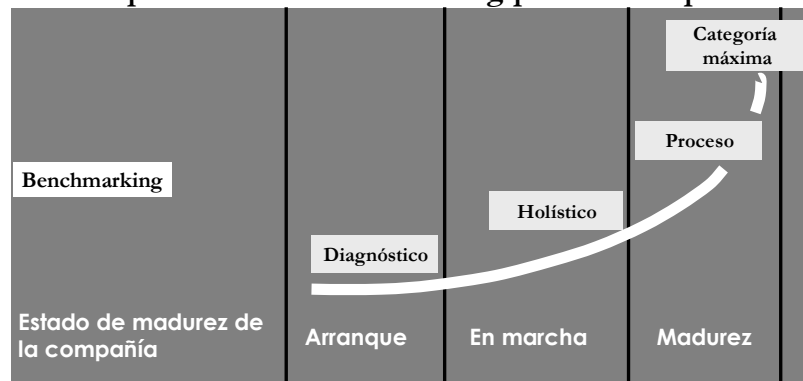
- *Planteamiento formativo/filosófico*. La compañía introduce la conciencia competitiva entre su personal, este suele ser el primer paso para el verdadero *benchmarking*. El personal debe centrarse en la competencia y saber que existen diferentes formas de hacer las cosas.
- *Planteamiento ad hoc básico*. Se trata de abordar con el *benchmarking* un área con puntos débiles, porque saben que el *benchmarking* funciona. Cuando han acabado con éxito el proceso y el *benchmarking* deja sentir sus beneficios, el proceso puede enraizarse a un nivel de base e ir desarrollándose en la organización.
- *Planteamiento global*. Se trata de establecer el proceso de *benchmarking* en toda la organización. Xerox, IBM, Motorola, AT&T, son empresas que han incorporado este enfoque en toda la organización.

O'Reagain y Keegan (2000) nos muestran de forma general que la aplicación del *benchmarking* implica cuatro pasos básicos.

- En primer lugar, *entender en detalle sus procesos*.
- Después, *analizar los procesos de otros*.
- Luego, *comparar la actuación* con el resto de analizados.
- Finalmente, *implementar los pasos* necesarios para cerrar la brecha de desempeño.

En el sector empresarial, sin distinción de compañías, el *benchmarking* es una herramienta que apoya las estrategias de la dirección, ayuda a encontrar soluciones innovadoras e incrementar la competitividad. Los autores defienden que las mejores prácticas proceden de fuera del sector industrial en el que opera la compañía. Y la aplicación del *benchmarking* implica una serie de estados ilustrados en la figura siguiente:

FIGURA 1.10.
La aplicación del *benchmarking* por una compañía



Fuente: O'Reagan y Keegan (2000)

- *Estado de diagnóstico*. Explora el rendimiento relativo de diferentes funciones en el negocio. Suele estar basado en un cuestionario, en el que la compañía es valorada por un director.
- *Estado holístico*, implica un examen más profundo y completo, y se identifican áreas clave para ser mejoradas. Centrado en aspectos cualitativos y cuantitativos.
- *Estado de madurez*, tiene un carácter más estructurado, y se centra en buscar una mejora en procesos (interconectados) específicos en orden a alcanzar el desempeño de las organizaciones *world-class*. El proceso es dirigido por un equipo de *benchmarking*. Posteriormente se buscará un socio de *benchmarking* con actuación superior en el proceso identificado.

Las dos fases introductorias del *benchmarking* no requieren abundantes recursos, aunque posibilita una mejora de la actuación al identificar las competencias críticas, fortalezas y debilidades y aplicar lo aprendido de las mejores prácticas.

En el sector público, la forma de implementar el *benchmarking* puede adoptar dos enfoques: de *arriba a abajo* o de *abajo a arriba*. En el primer caso, es una autoridad central quien toma la decisión de introducir el *benchmarking*, por la introducción de una presión competitiva. En el segundo caso, se toma la decisión de desarrollar un proyecto propio de *benchmarking*, no obstante la autoridad central sigue siendo importante para el éxito del método.

El *Public Sector Benchmarking Service*, PSBS del Reino Unido propone un proceso de *benchmarking* bastante completo y con cierta autonomía, que sufre una desviación de la estandarización vista en los anteriores procesos. En este Proceso de *Benchmarking* queda reflejada la continuidad de la actividad, que generalmente se persigue con los proyectos formales de *benchmarking* y las acciones propuestas, sin distinción del modelo usado y el tipo de *benchmarking*. La singularidad radica en el establecimiento de una previsión de los resultados a obtener con cada acción.

Las partes básicas tratadas en este proceso son: (1) *planificación*, (2) *recolección de datos e información*, (3) *análisis de resultados*, (4) *recomendaciones y ejecución* y (4) *monitorización y supervisión*. Pero dentro de cada parte del *benchmarking* propuesto se establecen bastantes acciones (34) y resultados (19) a obtener.

Para el PSBS, el sector público otorga a esta herramienta una mayor independencia, no encuadrada como una herramienta de análisis coherente con la misión, objetivos o planificación de la organización.

Como ya se ha comentado anteriormente, en 1988 se funda la *European Foundation for Quality Management*, EFQM, y cuatro años más tarde lanzan el Modelo Europeo de Excelencia para la gestión de la calidad. Se trata de un modelo bastante inspirado en el Malcolm Baldrige y viene a cubrir todos los aspectos de la organización (Fernández Solano, 2002: 104-106). El proceso es el que se muestra a continuación:

FIGURA 1.11.
Modelo de Excelencia



Fuente: EFQM

Este modelo ha sido adaptado a la gestión de la calidad de entidades públicas como la mencionada Royal Mail que actúa en el Reino Unido. Este proceso proporciona una evaluación de la actuación de la organización, identifica áreas de mejora y ofrece un proceso de aprendizaje continuo.

El modelo se descompone en diferentes criterios (con distinta importancia) y sigue una lectura singular que nos relata Fernández Solano (2002:105): “La satisfacción del cliente, la satisfacción de las personas (empleados) y el impacto en la sociedad, se consiguen por medio del liderazgo que conduce una política y estrategia, gestiona unas personas, unos recursos y unos procesos, llevando finalmente a la excelencia en los resultados”.

Auluck (2002) da un paso adelante, y propone un nuevo método denominado “Dolphin³¹”, un nuevo esquema de auto-evaluación basado en este Modelo de Excelencia. Las organizaciones pueden usar este procedimiento para diagnosticar sus fortalezas y debilidades, desarrollar un plan de acción para mejorar servicios operativos, comparar los resultados con otras organizaciones del sector público y conectarse en el Fondo Común de Conocimiento de informaciones sobre buenas prácticas.

An abstract graphic composed of numerous thin, parallel orange lines that fan out from a single point on the left, creating a large, curved, triangular shape that frames the text.

Parte II

El benchmarking en la planificación de marketing estratégico urbano

4. La planificación estratégica de una ciudad

4.1. Introducción

Las ciudades han sido estudiadas por científicos sociales, planificadores urbanistas, y otros investigadores, desde sus orígenes más remotos, ya Aristóteles lo discute en *Política*.

Junto con el florecimiento de las economías locales, las mayores ciudades del mundo han estado experimentando grandes transformaciones que tienen su influencia directa sobre los escenarios internacionales. Estas ciudades, incluida Granada, constituyen el origen de los cambios acaecidos en el ambiente internacional, puesto que es en ellas donde se producen los procesos económicos, sociales, culturales y de gobernabilidad que provocan el éxito o crisis de su país.

Un sistema económico es un conjunto interrelacionado de agentes, actividades y organizaciones que juegan un papel en el desempeño de la economía. Estos elementos forman asentamientos de diverso tamaño en los que se realizan actividades distintas y se encuentran interconectados por flujos de materiales, productos intermedios y terminados, personas, información y otros (Garrollo, 1992).

Por tanto, la ciudad y su territorio pueden ser considerados como un sistema funcional, cada asentamiento (localidades, instituciones, economías) juega un rol específico en el conjunto de localidades. Además este asentamiento genera una red compleja de dependencias e interrelaciones necesarias para su supervivencia y desarrollo. Las actividades que desarrolla una localidad complementan y afectan a las actividades de otras localidades.

Tener una imagen de las interrelaciones de los asentamientos resulta necesario y útil para prever las consecuencias (positivas o negativas) de cambios en estas actividades y desarrollo de unos y otros. Inversiones (públicas o privadas) por ejemplo en ciertas localidades afectarán también a aquellas ciudades con las que mantiene relaciones económicas, comerciales, sociales, y otras de diversa índole (Garrocho, 1992).

Esta visión sistémica del funcionamiento de las ciudades ha sido utilizada por académicos y planificadores, y de este análisis deben partir las investigaciones urbanas de la planificación estratégica.

Por tanto, las localidades -como agregado de población y actividades- constituyen un conjunto jerárquico de aglomeraciones sectoriales y concentraciones espaciales, que organizan el territorio mediante esa compleja red de flujos, dando lugar a los sistemas de asentamientos. La jerarquía entre ciudades se establece normalmente en función del número

de habitantes³², pero se podrían establecer distintos ranking en función de otras características como nivel económico, de bienestar social o de potencial de globalización.

4.2. Perspectiva histórica y aplicaciones de la planificación estratégica de ciudades

Antecedentes

La planificación estratégica (o planificación a largo plazo) como concepto ha estado rodeada, desde sus orígenes, de connotaciones relativas a la defensa de un territorio. En concreto, el término estrategia procede del griego *strategos*, con un significado general, que hacía referencia a un papel (un general al mando de un ejército). El vocablo que tiene dos raíces: *stratos* que denota al término ejército y *ego* que hace referencia a líder.

Una completa definición de estrategia es la incluida en la obra *El proceso estratégico* de Mintzberg, Quinn y Ghoshal (1999: 4):

Una estrategia es el *modelo* o *plan* que *integra* los objetivos, las políticas y las secuencias de actuación *más importantes* de una organización en una totalidad *cobensiva*. Una estrategia bien formulada ayuda a *poner en orden* y a *asignar* los recursos de una organización en una *posición única y viable* fundamentada en sus *capacidades* y *carencias internas* relativas, una vez que anticipa *los cambios en el entorno* y los movimientos contingentes de los *adversarios inteligentes* (Quinn, 1999).

Pero la estrategia cobra su sentido como partícipe del proceso de planificación estratégica, como herramienta de análisis y sistema de apoyo a la decisión en un macronivel.

Explorando en sus orígenes, se descubre que la planificación estratégica es aplicada al campo empresarial por la empresa General Electric en la mitad del siglo XX. Este concepto fue abriéndose paso durante los años sesenta y alcanza su esplendor en los setenta. El hecho de que las visiones conseguidas con la utilización de esta herramienta quedaran en el “cuadro general” y se preocuparan poco de la ejecución ayudó a crear una demanda de métodos más operativos como el *benchmarking* (Boxwell, 1995: 1-14).

Kenneth Andrews elaboró el análisis DAFO, como uno de los primeros y más influyentes marcos conceptuales sobre formulación estratégica. Para el análisis de la situación se desarrollaron herramientas de planificación, sencillas y fáciles de aplicar, durante estos años. Se puede citar la matriz crecimiento/participación del *Boston Consulting Group*, BCG o la matriz de tres por tres posiciones de McKinsey, para un mayor entendimiento gerencial de las estrategias correctas en cada uno de sus negocios diversificados. Otro sistema popular fue el análisis del ciclo de vida del producto de Porter (introducción, crecimiento, madurez y declive). Para el análisis industrial y competitivo aparecen las cinco fuerzas competitivas (o análisis estructural del sector) de Porter a finales de los setenta. Estas fuerzas definen la estructura y el atractivo del sector. También es reconocido este autor por sus estrategias genéricas: liderazgo en costes, en diferenciación, o alguna de las ante-

³² El Ministerio de Fomento (1997, en Franchini y Dal Cin, 2000) establece unos *umbrales* con una idoneidad corroborada y donde las denominadas “ciudades” constituyen núcleos urbanos que oscilan entre los 100.000 y 200.000 habitantes, a partir de este límite se transforman en “metrópolis” y “áreas metropolitanas”, por debajo de 100.000 se habla de municipios.

rios en un sector particular. Así como su descomposición de la “cadena de valor” como forma de disgregar las actividades que realiza la compañía.

Estas herramientas y otros conceptos vinculados a la estrategia y aportados por teóricos de la “escuela de posicionamiento” son descritos con mayor detalle en el trabajo citado de Mintzberg, Quinn y Ghoshal (1999). En esta obra se realiza una revisión de los trabajos (lecturas y casos prácticos) más representativos que aportan una visión integral de la formulación prescriptiva y la formación real de la estrategia, es decir, lo que una compañía propone y lo que ocurre realmente. Esto ayuda a conocer el contexto y las limitaciones de su utilidad, así como captar la complejidad de las situaciones estratégicas.

El problema de estas herramientas, de análisis estratégico, consistía en no proporcionar un detalle suficiente a los directivos sobre qué hacer para mejorar la posición competitiva. No se estimulaba una mejora a nivel operacional. Este hecho provocó que posteriormente se requirieran en la organización nuevos sistemas de apoyo a la decisión, como veremos en el punto siguiente.

Pero la planificación estratégica es extrapolada al campo de la gestión urbana a principios de los años ochenta. Este proceso es aplicado a la gestión de la ciudad de San Francisco en el año 1982. Granados-Cabezas (1994) y Fernández Güell (2000: 10-12) sintetizan el uso de la planificación estratégica por las diferentes metrópolis. Se trata de un proceso que recorre desde EE.UU. a Europa del Oeste pasando por América Latina y Europa del Este.

Distintas ciudades americanas (Chicago, Detroit, Nueva York, Miami, Filadelfia, Memphis, ...), europeas (Liverpool, Londres, Róterdam, Lisboa, Berlín, París, Milán, Bruselas, ...) la incorporan como respuesta al análisis del desarrollo económico local. La llegada a España se produce en 1987 con la puesta en marcha de un plan estratégico en Barcelona con motivos de la celebración de los Juegos Olímpicos Barcelona 92, pasando posteriormente a Bilbao, Málaga, Zaragoza, Jerez o Cádiz entre otras ciudades.

Situación actual

La planificación estratégica constituye un concepto que en los últimos años ha estado vinculada desde sus inicios con el desarrollo urbano de las ciudades medianas y grandes. La complejidad de los procesos urbanos y de sus agentes participantes (colectivos políticos, económicos, académicos, sociedad civil) provoca la idoneidad de la aplicación de la planificación estratégica urbana.

En los últimos años estas ciudades han pasado por distintas situaciones de crisis: problemas económicos y de desempleo, pérdida de población, escasas zonas verdes y deterioro medioambiental, graves problemas de tráfico, altos costos de suelo y vivienda o exclusión social, entre otros. La solución a estos problemas pasa por una adecuada planificación estratégica que debe edificarse sobre un profundo proceso de investigación previo.

Así mismo, el análisis del sistema urbano puede ser abordado desde diferentes niveles de resolución, desde una escala *micro* (comunidad o pequeña región) a una *macro* (zona metropolitana o país), y a todo tipo de fenómenos: migración, cambio social, industrialización, urbanización (Garrocho, 1992).

Esta planificación está enfocada hacia una futura prosperidad económica, bienestar y calidad de vida de la comunidad metropolitana, frente a la orientación tradicional de planificación, orientada hacia un horizonte temporal a corto plazo. Aunque esta planificación estratégica persigue la complementariedad con la planificación tradicional para asegurar un propósito y dirección común, pero a su vez, se trata de resaltar los atractivos de su oferta urbana: actividades productivas, transporte y telecomunicaciones, infraestructuras físicas para actividades urbanas, calidad de vida y las diferencias frente a los competidores más próximos Fernández Güell (2000: 57-65).

La moda de la planificación estratégica de ciudades se acometió alrededor a programas de marketing de ciudades que hicieron hincapié más en su 'narrativa local', más sobre diseño que planificación; más tarde las prácticas y políticas consensuadas conectaron con operaciones de renovación urbana extensa, nuevas situaciones geoestratégicas o políticas para mejorar la actuación de la economía urbana después de atestiguar su descomposición, y descolocación (Granados-Cabezas, 1994).

La utilización de los planes estratégicos como mecanismos de reflexión, participación y planteamiento de estrategias ha reconfigurado un camino ya recorrido y se ha incorporado a poblaciones más pequeñas y otros asentamientos o territorios bajo diferentes ámbitos: provincia, mancomunidades, comarca, agrupación de municipios o insular.

La situación española en cuanto a planes estratégicos puede definirse como de *implantación*, puesto que prácticamente una tercera parte de todos los planes se están ejecutando, e incluyen además a aquellos que atraviesan una etapa de revisión. Este grupo, se incrementará en próximos ejercicios cuando se incorporen aquellos planes que en la actualidad trabajan en su elaboración o están a la espera de su próxima aprobación.

Son bastantes los planes que se encuentran estancados, o simplemente, se dan por finalizados. El cambio de signo político del gobierno municipal, fundamentalmente, justifica esta negativa situación. Pero por otra parte, hay que resaltar casos, en los que el método ha tenido efectos tan positivos que ya se encuentran inmersos en nuevos planes: Barcelona, encaminada hacia su III Plan, y Málaga o Córdoba, que encauzan ya su II Plan (EBROPOLIS, 2002).

En el planeamiento urbano, los instrumentos tradicionales resultan limitados, por las delimitaciones administrativas, para dar respuesta a las necesidades y retos a los que se enfrentan las metrópolis: herramientas insuficientes para articular procesos de participación, un liderazgo coherente y una innovación y desarrollo. Las iniciativas exitosas son aquellas que aportan realmente situaciones competitivas en esta etapa de globalización.

Todos los recursos de la ciudad, incluyendo los humanos, deberían ser dirigidos hacia el fin de convertir a la ciudad en un referente en la red nacional e internacional de ciudades después de decidir en qué sectores de la ciudad deberían ser concentrados los esfuerzos.

En este sentido, las ciudades y los territorios deben analizar cuáles son sus particularidades e identificar sus potencialidades para poder competir con su diferenciación en el

entorno internacional³³. En este contexto, se habla, cada vez más de los “Territorios Inteligentes”, como aquellos que, con independencia de su tamaño, y nivel de infraestructuras, pueden dotarse de un proyecto de ciudad, lograr el equilibrio justo, de descubrir y construir su propia singularidad (EBROPOLIS, 2003; nº 18).

Actualmente una mayor madurez metodológica, sofisticación en los instrumentos de análisis y coordinación entre administraciones públicas ha producido la aparición de la segunda generación de planes estratégicos en España: Córdoba, Murcia, Valencia o Málaga (Fernández: 2000; p. 11), y actualmente Granada.

Por tanto, el proceso de gestión estratégica de una ciudad debe basarse, con esta tendencia detectada, en investigaciones sistemáticas y continuadas de sus puntos fuertes y débiles, de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, y la involucración de agentes decisorios. Esto determinará el diseño de ideas estratégicas que permitan obtener la mejor posición estratégica, actuación e influencia de la ciudad en términos de bonanza económica y bienestar social.

4.3. Articulaciones con el marketing estratégico urbano

Las organizaciones orientadas a sus rivales diseñan y emplean sistemas para recoger información sobre ellos de forma continua. Como afirma Kotler (1995: 246), “el conocimiento de la competencia resulta un aspecto crítico para una planificación efectiva de marketing”.

Al igual que otros conceptos como la gestión de la calidad total, la excelencia o la reingeniería de procesos el *benchmarking* constituye un factor de éxito en la implantación de una filosofía de marketing estratégico en la planificación estratégica de ciudades.

La ciudad debe de incorporar en su gestión sistemas de información, planificación y control que le permita vigilar el cambio del entorno y responder de manera constructiva a las cambiantes oportunidades y amenazas.

El enfoque de marketing urbano debe partir desde la fase preliminar de arranque del plan estratégico, descubriendo cuales son las necesidades y deseos de los *usuarios* de la oferta urbana: residentes actuales o potenciales, líderes de opinión, visitantes, inversores, administraciones públicas. Y a lo largo de todo el proceso a través de políticas de segmentación de los potenciales agentes intervinientes en el proceso o la demanda urbana identificada, puesto que la planificación se puede emprender de diferentes maneras, dependiendo del número y tipo de públicos implicados.

El resultado de la aplicación del marketing contribuye a la identificación del posicionamiento de la ciudad desde distintos enfoques, que ayudarán a la formulación de la visión estratégica o modelo de futuro deseado para la comunidad urbana. El reto consiste en desarrollar una imagen que comunique los beneficios y los atributos del lugar, y que son distintos de los de sus ciudades de referencia.

³³ Esto se pone de manifiesto en los diferentes foros que tratan la planificación estratégica de ciudades como el VII Encuentro de Directores de Planes Estratégico Urbanos y Territoriales, celebrado en Zaragoza en noviembre 2002 y organizado por EBRÓPOLIS.

Además el marketing permite el desarrollo de acciones concretas en la estrategia de comunicación para lograr que la ciudad sea difundida, conocida y aceptada favorablemente por parte de la ciudadanía y los demás agentes implicados. Esto se realiza a través de herramientas como la publicidad (campana y eslogan representativo), promoción (rebajas de impuestos, menor coste del suelo, viviendas subvencionadas, etc.), relaciones públicas que emprende el Alcalde y el Equipo de Gobierno (folletos, revistas, material audiovisual, acontecimientos, conferencias, exposiciones,...). También constituye RR. PP. aquellas actividades de servicio público con donaciones para causas específicas que crean bienestar social (Elizagarate, 1996).

Por tanto, en este campo las técnicas de comercialización pueden utilizarse de la misma forma que en el sector privado, aunque como opina V. de Elizagarate con una mayor dificultad. Las características propias de cada lugar deben satisfacer las necesidades de los diversos públicos objetivo, y la búsqueda de un desarrollo social y cultural de esta comunidad, además de una rentabilidad, medida en términos de atracción de inversiones públicas y privadas, turismo o residentes .

Fernández Güell (2000: 111) plantea una hipótesis básica en la planificación estratégica de una ciudad como primer aspecto que apoya la determinación del modelo social de una ciudad incluido en la caracterización de los modelos de desarrollo (físico, económico y social). Esta proposición consiste en que “una urbe mejorará su posición competitiva si su oferta urbana es capaz de satisfacer las necesidades fundamentales de su población, tanto fija como flotante, y si su estructura social presenta una sólida cohesión.”

Bajo este enfoque de marketing, se han de mantener los principios de satisfacción de deseos y necesidades mediante la obtención de elementos de valor de la ciudad y la aplicación de políticas específicas, mejora y revisión de las existentes y adecuación de los servicios prestados. Para ello, se tratará de conocer la opinión de la ciudadanía y otros públicos objetivos que conocen los cambios acaecidos en la ciudad. El concepto de orientación al “usuario” del servicio público, debe de orientar el desarrollo de programas de marketing estratégico en la planificación de ciudades.

Siguiendo el razonamiento de Luque (1996: 21) para el marketing político, las razones que justifican la aplicación del concepto de marketing en la planificación estratégica pueden fundamentarse en las siguientes:

- La separación ciudadano-gestor público que afecta a una comunicación directa.
- La creciente complejidad de la oferta urbana, cada vez más influida por múltiples factores.
- La dificultad de diferenciación de ofertas públicas, que suelen ser seleccionadas en base a los intereses particulares de ciertas capas de la población o gestores políticos, sin atender a las necesidades y deseos de la mayoría, del interés público.
- Influencia del desarrollo tecnológico en el proceso de participación en asuntos públicos, especialmente en sistema de recogida de la opinión de los ciudadanos, servicios de reclamaciones, oficina de atención al ciudadano, etc.
- Efecto de la situación “competitiva” a nivel de atracciones basadas en la lógica del mercado.

Entre los retos a los que se enfrentan las ciudades podemos destacar como los cambios del entorno no afectan solamente a las grandes ciudades, sino que además tiene consecuencias significativas sobre las ciudades medianas y pequeñas; por otro lado se aprecia un incremento de la rivalidad entre los centros urbanos, que deriva en mayores inversiones en equipamientos e infraestructuras, así como campañas de marketing, para aprovechar las oportunidades ofrecidas por el entorno y posicionarse ventajosamente (Fernández, 2000: 48). El acceso a estas inversiones no está al alcance de todos los ayuntamientos, por lo que la atracción de ayudas –públicas o privadas- constituye otra cuenta pendiente que hay que gestionar con políticas de marketing y RR. PP. por ejemplo.

En cuanto a las *etapas básicas* de una planificación de marketing estratégico de un lugar cabe distinguir básicamente las siguientes fases (Elizagarate, 1996; Gómez, 2000; Fernández Güell, 2000: 60-69):

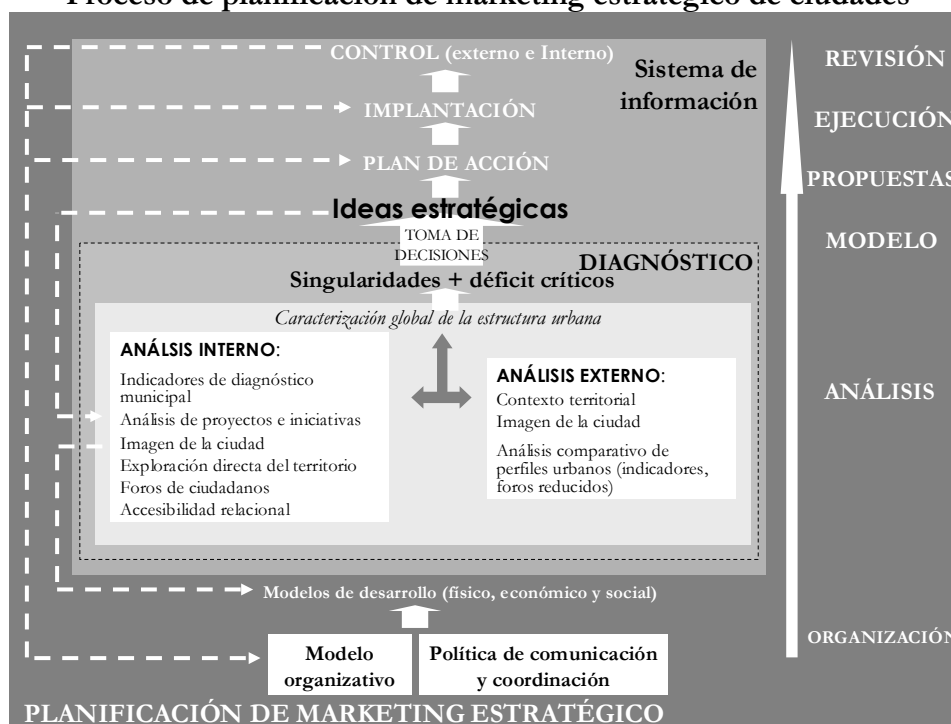
1. *Arranque del plan.* En esta fase previa, se tratará de detectar el problema estratégico y buscar la situación origen del problema. Además se procederá a la búsqueda de un acuerdo común y la unión de fuerzas que concluyan en el impulso de la planificación estratégica y en unas elevadas expectativas de éxito. Se establece una estructura organizativa y participativa y la política de comunicación para difundir públicamente los objetivos planteados.
2. *Caracterización de los modelos de desarrollo.* Se trata de esbozar con precisión una *radiografía* de los modelos seguidos por la ciudad a lo largo de su historia: modelos físicos, económicos y sociales. En estos modelos se representan las estructuras de poder existentes en la ciudad. Estos rasgos característicos de la urbe permiten plantear un contexto de referencia como bases sobre las que apoyar el paso siguiente.
3. *Análisis de la situación: diagnóstico interno y externo.* Esta fase conlleva el análisis del entorno, de la demanda urbana y sus competidores, tendencias y desarrollos, así como sus características internas relativas a situación económica, demográfica, política, social, ambiental, tecnológica, etc. Estos datos proporcionan información sobre la calidad de vida y la capacidad de atracción y de adaptación a cada situación. Se trata de determinar cómo es la ciudad hoy y por qué.
4. *Determinación de objetivos a alcanzar.* A partir de los resultados obtenidos en el análisis de situación y en consonancia se fijan los objetivos a conseguir con nuestro plan estratégico urbano. Algunos autores hablan de formulación de visión de estrategia como aquél modelo de futuro deseado para la comunidad urbana. El plan de marketing debe dar prioridad a los proyectos existentes e invertir en los que tienen posibilidades con los recursos limitados con los que cuenta.
5. *Formulación o diseño de la estrategia.* Evaluación de alternativas estratégicas y creación de la imagen de ciudad deseada para aumentar la competitividad y habitabilidad de la ciudad. La fijación de la estrategia irá orientada al logro de los objetivos propuestos. Se pueden diseñar diferentes estrategias bajo la consideración de las distintas particularidades de cada segmento.
6. *Programas de actuación y plan de acción.* Se trata de detallar y articular una serie de acciones que deberán de ejecutarse en unas fechas concretas, bajo la responsabilidad de un grupo de personas determinado y con un presupuesto dado, con el fin de im-

plantar las estrategias establecidas. El plan de acción constituye la guía en la que se establecen y articulan las actuaciones planteadas (quién, cómo y cuánto cuesta), así como sus órdenes de prioridad.

7. *Implantación.* Completadas estas fases anteriores, llega el momento de pasar a la ejecución de las actividades determinadas en el diseño de la estrategia y programadas en la etapa anterior.
8. *Control y evaluación del plan.* Este proceso debe ser supervisado bajo un exhaustivo control de los resultados obtenidos con la aplicación del plan estratégico urbano.

FIGURA 2.1.

Proceso de planificación de marketing estratégico de ciudades



Fuente: elaboración propia

En la definición de los *modelos de desarrollo* se planteará el análisis histórico del proceso de urbanización de la ciudad, desde un punto de vista físico, económico y social, así como su evolución experimentada en los últimos años. En esta fase, la realización de la contextualización actual y más amplia de la región permite disponer de una referencia territorial que inspire propuestas a una escala inferior. Estos análisis, de carácter cualitativo, sentarán las bases sobre las que apoyará el diagnóstico urbano.

En la fase de *diagnóstico* (ver ejemplo en el cuadro inmediato) se realizan dos tipos análisis: uno interno y otro externo. En el interno se procederá a analizar los puntos fuertes y débiles, a través de los niveles de las características planteadas de la urbe o territorio, o la percepción que reside en la mente de sus usuarios. En el análisis externo se identifican las oportunidades y amenazas que están fuera del control de la ciudad. Este análisis se debe limitar a aquel entorno más cercano, directo, manejable y relevante para el proceso de planificación a desarrollar. Como opina Gómez (2000: 272-276), en esta fase "... la información obtenida debería servir para orientar mejor el destino de la ciudad, que debe po-

tenciar los puntos fuertes y rehabilitar los débiles, con el objetivo de aprovechar las oportunidades que se le presenten intentando superar las amenazas”.

Siguiendo la metodología desarrollada en el PROYECTO CITIES, aplicada en más de 30 ciudades de todo el mundo, la forma de conseguir ventajas competitivas, en esta etapa de globalización, se basa en la identificación de aquellos “Proyectos Críticos”, basados en las fortalezas de la ciudad y su “Cluster de Excelencia”. Este cluster constituye un conjunto selectivo e interrelacionado de elementos físicos de la estructura urbana o funciones de la ciudad, que son, o pueden llegar a ser el soporte de su ventaja y el motor de su éxito (áreas junto al mar, sistemas de transporte público, aeropuertos y entornos urbanos, parques científicos, diseños singulares, programas medioambientales, innovaciones organizativas, ...). Se trata de obtener una serie de componentes interrelacionados que conforman un perfil urbano único e irrepetible para cada ciudad, derivado del resultado de investigaciones previas.

Investigaciones utilizadas en la planificación estratégica de Granada son las relativas al “contexto territorial” de la ciudad: ayuda a entender su localización estratégica y analizar su entorno regional, nacional e internacional, a partir de resultados eminentemente gráficos, se cartografían temas como sistema de ciudades, aeropuertos, puertos, densidad demográfica, niveles de renta, divisiones políticas, rasgos geográficos relevantes del territorio, formación de ejes y corredores, etc.; a la “accesibilidad relacional” con una descripción de la estructura del espacio de la red viaria urbana y de carreteras, mediante modelización y representación informática de mapas axiales y se calculan niveles de centralidad de los tramos de cada calle en relación con el sistema urbano total; a la “exploración” visual y perceptiva “del territorio por parte de expertos”; a la “cartografía crítica”, que analiza los elementos esenciales de la competitividad, cohesión social y sustentabilidad ambiental, desde su forma física y la estructura de la ciudad-metropoli; al “Foro Ciudad” que constituye un mecanismo de participación formado por líderes políticos, económicos, sociales y culturales que responden a un cuestionario cuyos resultados expresan la valoración de la ciudad y su visión de futuro; a los “indicadores urbanos” que permiten interpretar la realidad de la ciudad, medida objetivamente, realizar comparaciones entre ciudades a lo largo del tiempo; análisis de la “imagen de la ciudad” en la mente de sus residentes y líderes de opinión externos, este proceso resulta clave para la correcta identificación de las necesidades de los usuarios de la ciudad, concepto clave para la reformulación del concepto de ciudad, y redireccionarse hacia la consecución de unas metas de caracterización de la estructura urbana y metropolitana; entre otros estudios.

A partir de estos análisis, se extraen las “ideas fuerza” o estratégicas finales que han de expresar de forma sintética, didáctica y eficaz los principales objetivos que se persigue con el proyecto. Estas deben ser pocas, significativas y ser capaces de transmitir las orientaciones básicas que se pretenden, e incorporar una determinada visión sobre el futuro del territorio. Constituyen la unión entre la fase de análisis y las propuestas (CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL DE LA CIUDAD DE GRANADA, 2002).

Tras la fase de diagnóstico se precisa la formulación de la visión estratégica de la ciudad y el diseño del modelo de ciudad deseado. Se identifican temas críticos e ideas estratégicas priorizando algunas de ellos, aquellas que sean fáciles de asumir e implantar. Se trata de expresar en esta etapa, de una forma condensada, comprensible y eficaz, los principales objetivos que se pretenden con la planificación estratégica.

Entre las posibles *estrategias* para la mejora de la ciudad se pueden mencionar: la mejora del diseño urbano, de las infraestructuras de comunicación y accesibilidad, de los servicios públicos, de los atractivos de la ciudad (belleza natural, historia, centros comerciales, cultura, recreo y entretenimiento o monumentos) y de la percepción sobre los habitantes de la ciudad. Las estrategias tienen que ser multidisciplinares e interinstitucionales, y no en-

focarse en lo meramente urbanístico, en el sentido de planificación urbana o de diseño urbano.

Son de especial consideración la elaboración de estrategias relacionadas con la mejora del medio ambiente y la sostenibilidad que incluidas en la “Agendas 21”³⁴ locales de cada comunidad.

Es difícil que una ciudad aborde todas estas estrategias posibles a la vez, pero sería lo ideal. Es posible encontrar ‘sinergias en la adopción de estas medidas conjuntamente’, consiguiendo que la imagen de la ciudad “vaya mejorando entre los residentes que se sienten más identificados con ella y probablemente se conviertan en verdaderos promotores de la misma” (Gómez: 2000; 278-284). Para la selección de la estrategia/s definitiva/s se deben de tener en cuenta su posibilidad de ejecución y compatibilidad con las oportunidades y amenazas detectadas en la fase anterior.

A continuación se pasa a una segunda fase de formulación de los *proyectos y propuestas estratégicas*, considerados como “hipótesis de trabajo”. Cada uno de los proyectos urbanos será objeto de un desarrollo posterior autónomo, con la colaboración de mesas de trabajo compuestas por especialistas procedentes de distintos campos del saber y de diferente perfil que aporten visiones complementarias.

La validación y complementariedad de las tareas de investigación, evaluación y análisis de temas críticos, así como la formulación de estrategias y explicaciones de las desviaciones detectadas en los resultados, es completada con los grupos de trabajo, compuesto por personalidades locales especialistas en la cuestión a abordar.

Antes de pasar a la ejecución del plan resulta necesario la realización de dos tareas fundamentales: el programa de difusión del plan y el diseño de los órganos ejecutores. El proceso se ultima con el comentado *plan de acción* que plasma una serie de actuaciones para conseguir las estrategias priorizadas. En este caso, el marketing tiene un papel muy importante, se debe de priorizar los diferentes intereses identificados de nuestros públicos identificados, para los proyectos urbanos que se desarrollaran.

El proceso de planificación de marketing estratégico de una ciudad debe entenderse como una serie de acciones continuas en el tiempo, de ahí la importancia de los mecanismos de control que posibiliten su *seguimiento y supervisión*. La definición de un sistema de indicadores físicos, económicos, sociales, financieros permitirá el seguimiento, desde un punto de vista operativo, del cumplimiento de los objetivos previstos en cada medida o acción y de la eficacia de las actuaciones planeadas.

En la práctica, este proceso no debe ser un proceso secuencial, sino un proceso que permita revisar las conclusiones que se obtienen, y si es necesario, de forma retroactiva, modificar las estrategias y resultados que se van obteniendo. Debe de adaptar las mejores características de métodos contrastados con éxito (Fernández Güell, 2000: 68), para lo que resulta conveniente en este caso la utilización de un proceso de *benchmarking* previo, donde el trabajo en equipo sea casi tan importante con el producto terminado.

³⁴ La Agenda 21 a diferencia de un plan estratégico conforma un toma de decisiones por parte de la Autoridad local con la intención de impulsar un urbanismo multifuncional y policéntrico que resuelva los problemas medioambientales, de movilidad, de equidad intergeneracional, el impulso de utilización de energías renovables, así como el uso eficiente de los recursos renovables, entre otros cometidos.

En definitiva, en la planificación estratégica de ciudades, subyace una visión de ‘empaquetar la ciudad’ usando algunos atributos reales (o inventados) de la oferta urbana que hacen el lugar atractivo para visitantes e inversores y los propios residentes y resaltando las diferencias con respecto a los competidores más próximos (Fernández, J.M., 2000). Por tanto, se trata de identificar los factores que afectan a la imagen de la ciudad y conseguir el control de la mejora de esta imagen y su percepción entre el público general (Evraham, 2000).

5. Los sistemas de información de marketing

5.1. Sistemas de información en la Administración Pública

El efecto de la Sociedad de la Información en la Administración Pública

Nuestra sociedad se está enfrentando a importantes cambios, una nueva etapa en la que la innovación de la tecnología y la telemática van a tener una influencia en nuestras vidas, ciudades y regiones.

El nuevo modelo económico global presenta tres características diferenciales que tienen su influencia en el entorno natural de desarrollo de la economía. Estos factores son: la emergencia, crecimiento y fortalecimiento de la economía global; la transformación de las sociedades industriales en sociedades basadas en servicios de conocimiento e información; y la transformación de las organizaciones y la forma de gestión de las mismas (Fernández Solano, 2002, 9-10). Estos servicios de conocimiento estuvieron limitados, en un principio, a las telecomunicaciones y recientemente ampliados a los "media" o servicios audiovisuales y de publicidad, en una convergencia de carácter multimedia que tiene como paradigma a Internet y son contabilizados por el valor añadido que generan (Matías, 2000).

Una de las piezas clave en el avance en la sociedad de la información consiste en disponer de fuentes de información precisas, objetivas y de calidad. Por otro lado, resulta obvio referirse al papel relevante de que dispone la divulgación sistemática de la información. A pesar de esto, en ocasiones, la gran abundancia de información y noticias en nuestra vida diaria hace que llegue a dar lugar en ocasiones a una desinformación.

Wright y Ashill (1998), en la búsqueda de un nuevo enfoque que proporcione nuevas líneas directrices para la investigación y la intervención en los flujos de información de marketing, distinguen entre diferentes formas de recogida de información. La clasificación planteada depende del coste de incurrir en un error y la frecuencia de volatilidad o incertidumbre del entorno. Atendiendo al modelo propuesto la planificación estratégica de ciudades se encuentra en una situación con una elevada volatilidad y el coste del error es ele-

vado en términos monetarios o recursos públicos, por lo que surge la necesidad de investigaciones formales.

TABLA 2.1.
Matriz de recogida de información

		Volatilidad (frecuencia)	
		Baja	Alta
Coste de error	Alto	Investigaciones formales	Informaciones regulares
	Bajo	No necesidad de información	Investigaciones informales Información rutinaria

Fuente: Wright y Abill (1998)

En este contexto la estadística como ciencia nos permite obtener información oportuna y útil jugando un rol de prescripción y comprensión de la sociedad.

Esta producción estadística y la labor de distintas instituciones públicas y privadas (nacionales, autonómicas y autonómicas) resulta de gran importancia para hacer accesible esta información a todos los ciudadanos. Una vez transformados los datos obtenidos, servirá de sustento a la toma de decisiones políticas, gerenciales e investigadoras.

En este sentido son necesarios esfuerzos importantes para la incorporación por parte de empresas, trabajadores y administraciones públicas de las TIC y poder aprovechar las oportunidades que brinda esta nueva Sociedad de la Información.

La medición todavía aparece indirectamente en las cuentas nacionales, como consecuencia de sus dificultades de medición y de que gran parte de la información sigue sin valor de mercado. En las estadísticas nacionales sí aparecen de forma parcial y desarticulada, las llamadas tecnologías de la información y de las comunicaciones, que tienen la función de transportar la información y el conocimiento.

Con respecto a este segundo factor, Machlup (1.962; citado en Torres, J., 1991) calculó que las actividades directamente ligadas a lo que llamó la "economía del conocimiento" (educación, investigación, publicidad y medios de comunicación) representaban en 1.958 el 29% del P.N.B. y el 31% del total de la fuerza de trabajo.

Pero estos datos en los últimos años no han parado de crecer, propio de esta "sociedad de la información", aunque con cierta desaceleración en los últimos años, como muestra la siguiente tabla: Los últimos datos estadísticos reflejan que más del 55% de los trabajadores de EE.UU. prestan sus servicios en actividades relacionadas con la información.

Para estimar el transporte de dicha información, el sistema estadístico español estima con grandes limitaciones el gasto en TI³⁵ o TIC sobre el PIB, incluyendo desde la producción de las propias tecnologías (hardware), sus sistemas (software) y sus servicios y telecomunicaciones. La competitividad de España y su papel en el orden mundial vienen determinados por su presencia en la Sociedad de la Información. España se encuentra algo

³⁵ Otros datos de interés son ofrecidos por otras organizaciones como es el Observatorio Europeo de Tecnologías de la Información (EITO)

rezagada, y debe realizar grandes esfuerzos aún para acercarse a la media europea e incorporar las nuevas tecnologías en todos los sectores productivos. Esta incorporación constituye unas variables estratégicas para el crecimiento de cara al futuro.

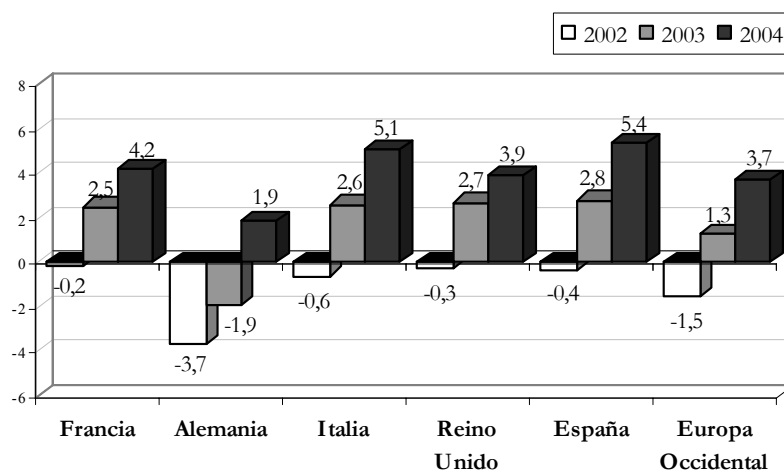
TABLA 2.2.
Gasto en tecnología de la información y comunicación

	España		U.E.		EE.UU.	
	2001	2002	2001	2002	2001	2002
Gasto en TIC / PIB	5,8	5,9	6,8	6,6	9,0	8,5
Gasto per cápita en TIC (€/hab.)	1016	1027	1468	1470	2079	2113
Variación (02/01) gasto TIC / PIB	-0,1		-0,2		-0,5	
Variación (02/01) gasto per cápita TIC (€/hab.)	1,1		0,1		1,6	

Fuente: Banco de España (Mayo 2003). *Síntesis de Indicadores Económicos: Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC)*

Los aumentos en la productividad vienen determinados por el conocimiento y su utilización, en forma de producciones robotizadas, explotación de bases de datos, utilizando la información como producto en los nuevos servicios: consultoría, seguros, de comunicación, webmasters, administradores de redes, diseñadores gráficos, entre otros (Fernández Solano, 2002, 9).

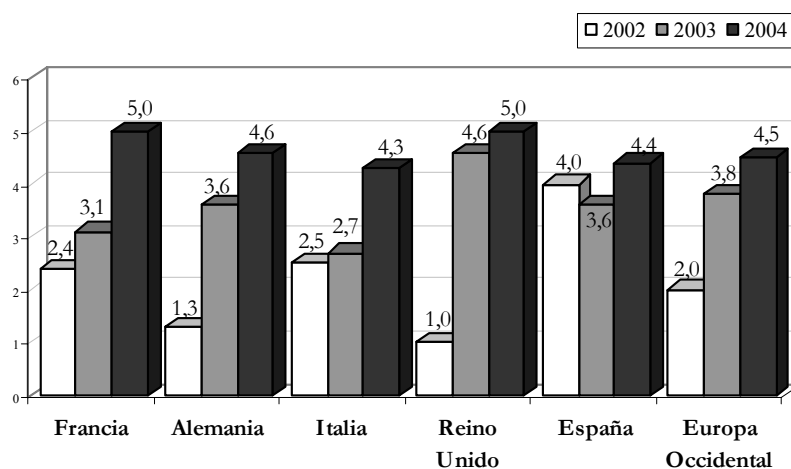
FIGURA 2.2.
Crecimiento del mercado de TI en Europa Occidental por países, 2002-2004, en %



Fuente: EITO en cooperación con IDC

Valor del Mercado en 2003: 297 billones de euros

FIGURA 2.3.
Crecimiento del mercado de tecnologías de la comunicación por países, 2002-2004, en %



Fuente: EITO en cooperación con IDC
Valor del Mercado en 2003: 310 billones de euros

Han surgido además diferentes iniciativas públicas que propician la incorporación de toda la sociedad a la Nueva Sociedad de la Información como fin común, aunque presenten particularidades derivadas de su radio de acción. Nos referimos, por ejemplo, a la iniciativa *e-Europe: An Information Society for All*³⁶ aprobada por la Comisión Europea, en el Consejo Extraordinario de Lisboa, en marzo de 2000. Este programa ayudará a que España esté entre los países europeos más avanzados en el terreno de las Tecnologías de la Información y la Comunicación y el nuevo entorno de la Sociedad de la Información.

En su Web se aprecia como esta iniciativa está usando nuevas tecnologías para crear una diferencia, y un programa de *benchmarking* está creando este contraste. Es más que un simple proceso de medida, consiste en medir y seguir los avances que indican lo que están sucediendo en la Sociedad de la Información y la evaluación comparativa³⁷ les facultará para hacer un inventario de donde están ahora y tomar decisiones documentadas para el futuro. Los resultados permitirán evaluar el impacto global neto de la *e-Europa* y la Sociedad de la Información; mostrar los niveles actuales de actividad en áreas clave relacionadas con las TIC; y configurar una política de futuro, por documentar a los políticos.

Otras iniciativas para promover el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información e impulsar su adopción y uso generalizado por los ciudadanos y las organizaciones son: *Info XXI: La Sociedad de la Información para Todos*, a nivel nacional y las actuaciones propuestas por el gobierno andaluz del Plan *info@andalus* de Iniciativas Estratégicas para la Sociedad de la Información 2002-2004. También se han emprendido otras propuestas con el fin de acercar los servicios públicos al ciudadano con la ayuda de las TIC (Oficina Virtual de la Seguridad Social, presentación telemática de declaraciones de renta del Ministerio de Hacienda, o el Plan de Virtualización de Asignaturas y el Sistema de Automatización

³⁶ Sitio Web en http://europa.eu.int/information_society/eeurope/index_en.htm.

³⁷ Este proceso de *benchmarking* está basado en un total de 23 indicadores acordados en noviembre de 2000, procedentes de distintas fuentes: *Organisation for Economic Cooperation and Development*, OECD, estudios, investigaciones,.... El conjunto de indicadores están agrupados en 5 grupos relacionados con las TIC: indicadores de Internet, modernos servicios públicos *on-line*, ambiente de negocios dinámico, infraestructura de información segura y banda ancha.

la de la Universidad de Granada). La administración municipal por su parte, facilita a los ciudadanos: información en tableros de anuncios, actividades culturales, ordenanzas, órdenes o decretos sobre distintas áreas temáticas o concejalías, información sobre la tramitación de solicitudes y licencias, impresos oficiales en formato pdf, por citar algunos ejemplos.

Elementos de cambio organizativo en la administración pública local: Tecnologías y Sistemas de Información

Se ha apreciado como los organismos públicos han intentado aproximar al ciudadano los servicios prestados, con la reducción de las limitaciones que impedían la transmisión de la información y la posibilidad de disponer de tecnologías. A pesar de ello, la Administración Pública, y especialmente de ámbito local, que mantiene un contacto constante con el “usuario final”, debe trabajar en la búsqueda de nuevos instrumentos y nuevos métodos de trabajo. Procedimientos absolutamente necesarios para encarar los retos que brindan los cambios del entorno, los problemas estructurales de las ciudades, así como el planeamiento urbano futuro. Se debe apostar por una dinámica participativa, una innovación tecnológica y telemática, sistemas de información (SI) aportando ideas en materia de diagnóstico y estrategia económica, social, medio ambiental, cultural.

El SI debe entenderse como la conjunción de los modelos de gestión apropiados que se quieren implantar o ya están implantados, las tecnologías informáticas adecuadas y la propia estructura organizativa de la administración, bien tal cual o de acuerdo a un modelo deseado, para producir una solución en conjunto (Fernández Solano, 2002: 26).

Algunas de las actividades relacionadas con los SI que contribuyen a la mejora de la gestión de la calidad en el entorno de la Administración Local se pueden resumir en las siguientes (Fernández, *op. cit.*, 107):

- *Simplificaciones de procedimientos, de procesos o de ambos.* La filosofía “fewer-is-better”, que consiste en la reducción de un proceso hace que disminuya el tiempo y la oportunidad de que se produzcan errores.
- El “*benchmarking*”, al que ya hemos aludido anteriormente, en el sentido de comparación con los mejores y aprendizaje de los mismos.
- Atención a las *demandas de los usuarios* como guía para la mejora de los servicios.
- *Reducción de los ciclos de vida* útil de los procesos y procedimientos.
- Mejora de *la calidad y precisión* de los diseños de procesos.

Los gestores públicos deben entender que los SI tienen un papel primordial en la organización de la Administración Pública Local, como parte de la estrategia organizativa de la administración y que no deben encomendarse únicamente del personal técnico o informático. Los SI están emergiendo con gran fuerza en la administración local, pero con una expansión descontrolada y desorientada. En este contexto, resulta preciso analizar con precisión cuál es la estrategia organizativa de la entidad, sus normas y procedimientos, y cómo van a influir en ellos los SI ya que la interrelación entre ambos es inevitable. Hace preciso que se contemple la organización como un conjunto armónico y resulta necesario

adaptar la organización entera (procedimientos, estructura, recursos humanos, normas, cultura, etc.) al mismo.

Esto queda patente en el razonamiento siguiente: la administración está interesada en implantar la “administración sin papeles”, como en el sector privado, para lo que existe tecnología suficiente; pero tras formar al personal e implantar el SI, surgen una serie de imprevistos “es precisa la firma del jefe de servicio”, “cómo archivar yo esto si no trae las fotocopias”, “no tiene registro de entrada”,.... Existe la tecnología adecuada, pero al final hay que enviar los documentos por correo. Lo que ha ocurrido es que una parte de la organización no funciona bien, por lo que requiere atención urgente la introducción de modificaciones en los procedimientos operativos y normas de actuación de la organización. Esta cuestión tiende a solventarse en algunas de las administraciones citadas en la introducción de este capítulo, que presentan una tecnología adecuada para la intercomunicación y el intercambio de información y con una capacitación apropiada. Este es el caso por ejemplo del citado Ministerio de Hacienda y su presentación telemática de declaraciones de renta.

5.2. Sistema de información de marketing empresariales

La información constituye un activo básico en cualquier actividad, ya sea empresarial o no, siempre que lleve asociado una creación, gestión y transferencia de información. Su importancia para el satisfactorio funcionamiento de la organización es mayor cuanto más extremas son las condiciones en las que se desenvuelve la organización.

Con la intención de mejorar su calidad, por un lado, y de procesar, transmitir y controlar el creciente flujo de información, por otro, las organizaciones necesitarán aprovechar las oportunidades que brindan las nuevas tecnologías (NTI) y los sistemas de información (SI). En función del origen se puede disponer de dos tipos de información: *interna*, relacionada con elementos de la propia compañía (contabilidad, utilización de la capacidad disponible, costes) y *externa*, relativa al entorno (competencia, suministradores de productos y servicios, clientes).

En un mercado global como el actual, el éxito de una organización no depende de *cuánto usar* las últimas tecnologías sino de *cómo de bien* se puede almacenar, gestionar y utilizar información pertinente e integrarla en el proceso de toma de decisiones de la dirección de marketing (Li, 1995).

Por lo tanto, en la gestión actual de las organizaciones la disposición de un SI constituye, además de una imperiosa necesidad, una ventaja de extraordinaria valía para la consecución del éxito. El concepto de SI es un tanto ambiguo e impreciso, y su significado ha variado con la tecnología, incluso depende de la perspectiva que se adopte a la hora de analizarlo. Desde los años 70 coincidiendo con la evolución del hardware y las estaciones de trabajo, el concepto de SI, o sistema capaz de procesar datos en gran cantidad y con escasos errores, evoluciona y se desarrolla para apoyar la toma de decisiones, adoptando formas más interactivas para el usuario. Paralelamente, se van gestando transformaciones en las organizaciones con una mayor orientación al conocimiento (Luque, 2003: 29).

Los usuarios decidores y encargados de la dirección de marketing son los ejecutivos superiores, directores, expertos y analistas de marketing. Estos se encuentran en un nivel más alto que los gerentes del nivel medio y personal encargado de los sistemas operativos de ventas y orientados al marketing (marketing directo, telemarketing, gestión de ventas).

En términos generales, un sistema de información es un conjunto ordenado y estructurado, formado por personas, máquinas y procedimientos que sirve de apoyo para las actividades esenciales de la organización. Durante los años ochenta se empieza a observar cómo las organizaciones empiezan a confiar en el potencial que les aseguran los SI para obtener beneficios estratégicos, ya sea como arma para la obtención de una ventaja competitiva, o como recurso estratégico para hacer esta ventaja sostenible (Sánchez, 2001: 25).

Paul A. Swatman define un SI como “un conjunto de personas, *hardware*, *software*, archivos, sistemas de comunicación, modelos de decisión, procedimientos y procesos organizacionales, estructurados y ensamblados para asegurar la calidad, transmisión, procesamiento y almacenamiento de los datos de acuerdo con un criterio de rendimiento determinado para la toma de decisiones.” Además integra análisis de sistemas, estadísticas, dirección, contabilidad, finanzas, marketing, computadoras y tecnologías de comunicación para cumplir estas tareas (Swatman, 1992: 40).

Ello implica planificación y organización, entendida como flujo de información pertinente para la toma de decisiones, en el que cabe distinguir:

- *Recogida de datos*, según las necesidades establecidas.
- *Transferencia, almacenamiento y explotación de los datos*.
- *Comunicación*, que permite armonizar los intercambios entre los diferentes elementos del sistema, dado su carácter interdepartamental.

La información necesaria en un proceso de dirección de marketing está relacionada con un concepto más amplio como es la planificación corporativa. Además, “los sistemas de información permiten una comunicación de marketing dinámica entre el personal en la planificación corporativa, contabilidad, publicidad y promoción de ventas, gestión del producto, canales de distribución y venta directa” (Talvinen, 1995).

Siguiendo distintas clasificaciones propuestas (Talvinen, 1995; Sánchez, 2001: 31-32), si se consideran las nuevas tecnologías como SI tecnológicos, desde sus orígenes la informática ha evolucionado en un conjunto de sistemas que ofrecen soluciones para mejorar la gestión de los negocios:

- Los primeros en aparecer fueron los Sistemas de Procesamiento de Transacciones (*Transaction Processing Systems*, TPS) para reemplazar los procedimientos intensivos en factor trabajo en la realización de actividades rutinarias, previamente establecidas con suministradores, almacén, clientes y socios. Además informa a los directivos sobre la gestión organizativa y registra la información de esta gestión. Permitía más velocidad y precisión a menor coste. El *output* está constituido por informes periódicos.
- Los sistemas de información de gestión o de dirección (*Management Information System*, MIS) aparecen a finales de los sesenta y se hace popular en los setenta por satisfacer las necesidades de información de la empresa en todos sus ámbitos: estratégi-

co, táctico y operativo. Facilitan el uso de los diversos conjuntos de datos y condensan la información obtenida de los TPS, en forma de resumen. Proporcionan informes estandarizados a los gestores de distintas unidades organizacionales. Desde el punto de vista del marketing suponen: gestionar información e investigación de marketing, modelizar transacciones de marketing, tomar decisiones en este campo, planificar estrategia y táctica de marketing, analizar distintos cursos de acción, informar, analizar la efectividad de sus acciones interna y externamente, controlar estas actividades y el ambiente de marketing. Estos SIMk se pueden dividir en SIMk de gestión y operativos.

- Ante la imposibilidad de proporcionar modelos globales de sistemas estratégicos de información, aparecen posteriormente los Sistemas de Apoyo a la Decisión (*Decision Support Systems*, DSS). Estos proporcionan soluciones particulares para determinados contextos. Presentan mayores capacidades analíticas que el MIS, utilizan datos y modelos para resolver problemas estructurados ofreciendo una mayor efectividad. El sistema de apoyo a la decisión de marketing, SADM, tiene aplicación en las diferentes actividades de marketing-mix.
- Los Sistemas de Información para Ejecutivos (*Executive Information System*, EIS ó ESS) tienen una aparición reciente aportando soluciones en el campo de la tecnología de la información para proporcionar al nivel más alto de la empresa la información que necesita. Se trata de software específico aplicados a un campo concreto, que facilitan el conocimiento disponible a inexpertos para la resolución de problemas. Entregan gráficos y datos, procedentes de diferentes fuentes, para apoyar la decisión de la dirección superior, en el nivel estratégico. Manifiestan una menor rigurosidad y detalle que los DSS.
- Con el reto de utilizar de una forma más eficiente la cantidad de datos disponible ha hecho que la evolución continúe con Sistemas que utilizan *Inteligencia Artificial* o sistemas basados en el conocimiento que aprenden de la experiencia (Luque, 1997: 43). Estos *Sistemas Expertos* ó ES resuelven problemas que normalmente requieren experiencia humana, donde “existe un mecanismo de razonamiento que puede ser capturado en normas u otros dispositivos de representación del conocimiento” (Talvinen, 1995). Se utilizan en la identificación de problemas de marketing complicados y adecuados para el control externo (cambios y oportunidades). Utilizan algoritmos matemáticos, técnicas estadísticas y minería de datos. La importancia de estas soluciones para la empresa, hará que la implantación de ES y DSS de marketing crezca rápidamente en la década primera de este siglo.

La integración de los cuatro subsistemas (TPS, MIS, DSS y EIS) hace del SIMk una totalidad integrada que debe constituir una red interfuncional, en adición a una red técnica, para mejorar la efectividad del marketing. Siguiendo los planteamientos obtenidos de la revisión bibliográfica realizada por Talvinen (1995), existen dos razones principales que aconsejan la integración de estos sistemas:

- Constituye un requerimiento general para mejorar la efectividad en las actividades de marketing e identificar segmentos diferentes de mercado. Esto conlleva más información de marketing pertinente, precisa y oportuna.

- Los beneficios de la integración pueden ser notables y están estrechamente relacionados con segmentaciones mejoradas de nuevos clientes y los existentes, calidad superada de servicios para empleados internos y clientes, y análisis apropiado de costes potenciales y reducidos.

Wierenga y Bruggen (1997) realizan una síntesis de las características atribuidas a los diferentes sistemas de dirección de marketing. Los autores no consideran los TPS o los EIS como sistemas de apoyo a la dirección de marketing, utilizan esta terminología para referirse a un conjunto de herramientas consideradas como un todo.

Resulta difícil precisar la distinción entre SIMK y MIS o DSS, pero el primero ha sido concretado como aquella parte de estos sistemas que trata la estrategia y operaciones de marketing e informaciones de comercialización (Talvinen, 1995). Suministra información y ayuda a otros departamentos y estos también le suministran información. En definitiva, presenta unos intereses más especializados y tienen aplicabilidad a los sistemas de información descritos.

Con la intención de clarificar estas diferencias y una mejor comprensión de los términos aportados en la clasificación, a continuación se exponen algunas notas características adicionales.

Los SIMK surgen a mediados de los 1960s. Los primeros autores en definir el concepto de SIMK fueron Cox y Good cuando en 1967 lo definen como “un conjunto de procedimientos y métodos para el análisis planificado regular y presentación de la información para utilizar en la toma de decisiones de marketing”. Además señalan que los problemas organizativos son más importantes que los técnicos en orden a hacer tales sistemas exitosos. El uso de NTI facilita la búsqueda de nuevas aplicaciones y oportunidades para rediseñar las actividades de marketing y otros procesos de dirección (Talvinen, 1995). Además propicia que todo el personal comprenda que ellos deben mostrar más interés por las necesidades y carencias del cliente y por un ambiente competitivo (Lilien, Bruggen y Wierenga, 2000), así como mantener informado al resto del sistema de información.

Los primeros SIMK fueron principalmente una combinación de marketing y tecnología de información (almacenaje y recuperación). Se encuentra normalmente localizado en el departamento de marketing y es el encargado de aprovechar la información de mercadotecnia, y distribuirla facilitando su uso en la empresa (Lilien, Bruggen y Wierenga, 2000).

La principal función es proporcionar información sobre qué está sucediendo en el mercado y obtener las causas del fenómeno observado. Están más centrados en el QUÉ y el POR QUÉ. La información proporcionada a los decidores de marketing sirve para conferir conclusiones sobre esta información y decidir si actuar en esas conclusiones. Un SIMK proporciona indicadores de marketing en una base regular. Un ejemplo de SIMK usado por diferentes compañías es el sistema INF*ACT desarrollado por Nielsen, el cual es alimentado con datos de paneles de escáneres de minoristas (Wierenga y Bruggen, 1997).

Los usuarios principales de SIMK son los directivos del nivel medio en las mayores compañías estadounidenses. Este sistema de información constituye claramente una herramienta para el análisis y la planificación de marketing y resolver los problemas de

decisión. Aunque a un nivel inferior (*SIMk operativos*), como forma de almacenamiento de datos, resultan vitales para implementar actividades de marketing y ventas (marketing directo, telemarketing, promociones). Li (1995) descubre, sin embargo que muchas de estas compañías no están utilizando las últimas TI y muchos directores de marketing no se encuentran satisfechos con sus SIMk. Para la mayor parte de las organizaciones, la recopilación de datos sobre competidores y clientes potenciales está muy generalizada, pero menos computerizada.

Además, la mayor parte de las principales compañías estadounidenses estudiadas en la investigación de Li (1995), parecen mostrar una deficiente computerización de la información sobre asuntos gubernamentales, economía, competidores y perspectivas de futuro a través de las compañías. Esto provoca que tal información no pueda ser utilizada eficazmente si no es informatizada, y tampoco puede ser transmitida entre sus sucursales y la oficina central eficientemente.

Sin embargo Lilien, Bruggen y Wierenga (2000) mencionan que la oportunidad y el valor potencial de los SIMk hoy día es mucho más amplio que el mostrado con la introducción de su concepción a mediados de los años 1960s.

En cuanto a los recursos del SIMk, estos son consumidos en su mayor parte por las decisiones de planificación. Las decisiones relacionadas con el precio y el producto consumen la mayoría de los recursos del SIMk, aunque el apoyo para los elementos del marketing-mix probablemente llegue a ser más equilibrado (Li, 1995), como para promocionar la imagen de marca y corporativa, donde el SI ofrece un nueva vía de eficiencias internas (Talvinen, 1995).

Por otra parte, el software usado en los SIMk incluye bases de modelos, lenguajes de programación de tercera generación y lógico, sistemas de gestión de bases de datos, así como software de análisis estadístico (Li, 1995).

En cuanto a los SADM, este sistema emergió en los 1970s y conlleva un enfoque más práctico y flexible para la resolución de problemas. Un SADM puede verse como una extensión o variante del SIMk. En un principio, partía de una hoja de cálculo y que incorpora herramientas cada vez más sofisticadas.

El importante desarrollo en tecnología de la información (computadoras, telecomunicaciones, sistemas de gestión de bases de datos, y sistemas basados en conocimiento) y capacidades analíticas (técnicas de análisis de datos, simulación y métodos de optimización) han proporcionado los medios para crear sistemas que apoyen las decisiones de los directores de marketing. Aunque con un mayor énfasis en las capacidades analíticas. Muchas compañías han incorporado un enfoque sistemático en la adopción de las TI en marketing por instalar los denominados SADM (Wierenga y Ophis, 1997).

Little (1979; en Wierenga y Bruggen, 1997) entiende por DSS aquellas bases de datos, sistemas, herramientas analíticas y técnicas apoyados en programas informáticos y hardware que utiliza una organización para almacenar e interpretar la información del ambiente que la rodea y sus organizaciones, y que constituirá la base para acciones de marketing.

Luque (1997: 43) considera un SADM orientado a datos, como un SIMk mejorado, al que acceden directamente los directivos a él y obtienen interrogantes del tipo: *¿qué ocurriría si...?* En base a sus modelos puede llevar a cabo simulaciones en orden a responder a ta-

les preguntas. Ambos sistemas de información proporcionan ayuda para la decisión, pero el SADM es un sistema con una modelización más desarrollada. Este SADM requiere de modelos, de forma que a partir de variables de marketing de entrada (precio, publicidad, promoción y otras) y de salida (ventas o nivel de satisfacción), recojan funciones de respuesta de marketing (Parasuraman, 1993: 49, cit. en Luque, 1997: 43).

Como ejemplo de SADM se pueden citar: el Sistema ADBUDG³⁸, que predice la cuota de mercado para un presupuesto de publicidad dado; o el Sistema ASSESSOR³⁹, que predice la cuota de mercado de un nuevo producto dados sus atributos y la campaña de introducción.

Por último, clarificaremos las particularidades de los Sistemas Expertos de Marketing, SEM, que aparecen a finales de los 1980s. El concepto de SE emergió en el campo de la *inteligencia artificial*, a finales de los setenta. Su fin gravita en reproducir los niveles de actuación de un experto humano en un programa informático para resolver problemas en ese campo (Wierenga y Bruggen, 1997).

Un SEM, consiste en un sistema de dirección de marketing que enfatizan la parte del conocimiento de marketing. Los sistemas descritos utilizan este conocimiento, representado en forma de normas del tipo: *Si ... Entonces*.

El modo de resolución de problemas de los SE está basado en “razonamiento”. El objeto del apoyo a las decisiones debe ser coherente con la recomendación de lo que hacer y el proceso de toma de decisiones para la dirección de marketing. El conocimiento sobre el área de decisión se está desarrollando constantemente (memoria dinámica). El SEM trata de encontrar la mejor solución a través de la “optimización”. El énfasis se encuentra en la solución final o resultado del proceso de decisión, proporcionan la mejor solución mediante la relación existente entre las variables (Wierenga y Bruggen, 1997).

Como ejemplos de este tipo de sistemas podemos citar: el sistema Dealmarker⁴⁰, que contiene conocimiento acumulado de minoristas de alimentación y medicamentos y puede predecir el impacto de una nueva oferta de contrato dado; o el ADCAD⁴¹, que es un sistema asesor para reproducción y ejecución de publicidad.

Recientemente aparecen los primeros ejemplos de redes neuronales para la predicción de audiencias o segmentación de mercados y tienen una aplicación posterior como análisis de audiencias; y de aplicación en entidades empresariales bancarias, inmobiliarias, alimentarias (López y Flórez; 2000; Luque, 2003; García y Sebastián, 2003; Muñoz, 2003). Además presenta un enfoque que debería estar disponible para reconocer oportunidades ofrecidas de nuevos productos o distinguir el grado de éxito en compañías de promoción de ventas. La red se adapta a los datos y busca el mejor ajuste entre *input* y *output*. Esto hace a las redes neuronales disponibles para predecir y explicar (Wierenga y Brugge, 1997).

³⁸ Para una mayor información sobre este sistema remitir a Little, John D. C. (1970): “Models and Managers, the Concept of a Decision Calculus”, *Management Science*, Abril, 16, B466-489.

³⁹ Ver Silk Alvain J. (1978): “Pre-test-Market Evaluation of New Package Goods: A Model and Measurement Methodology”, *Journal of Marketing Research*, Mayo, 15, 171-191.

⁴⁰ Remitir a: McCann, John M. y Gallagher, John P. (1990): *Expert Systems for Scanner Environments*, Kluwer Academic Publishers, Boston.

⁴¹ Más información en: Burke, Raymond R. (1991): “Reasoning with Empirical Marketing Knowledge”, *International Journal of Research in Marketing*, April, 8, 75-90.

Puede ser considerado como un sistema de apoyo a la dirección de marketing basado en el razonamiento y comprendido dentro de las herramientas de *inteligencia artificial* (Wierenga y Bruggen, 1997). Se inspiran en el sistema nervioso humano y es diferente al SE en el sentido de que tiene un carácter más dinámico, trabaja con datos parciales, consume menos tiempo y recursos y parte de un conjunto de datos más numeroso. La propia red genera sus reglas ante la información de que dispone. Tiene un campo de aplicación en aquellos casos donde es posible la elaboración de un modelo explicativo de los datos disponibles o es difícil su traducción a reglas. Ayuda a transformar una gran cantidad de datos en sistema de apoyo a la decisión. Tiene aplicaciones en ambientes de marketing con modificaciones continuas de acciones, con relaciones complejas entre ellas y no siempre bien conocidas (Luque, 2003).

Las posibilidades que ofrecen los SI no tocan su fin en la utilización de información procedente de la propia organización, sino que puede mantener relaciones con otras empresas mediante las NTI a través de conexiones informáticas de sus equipos.

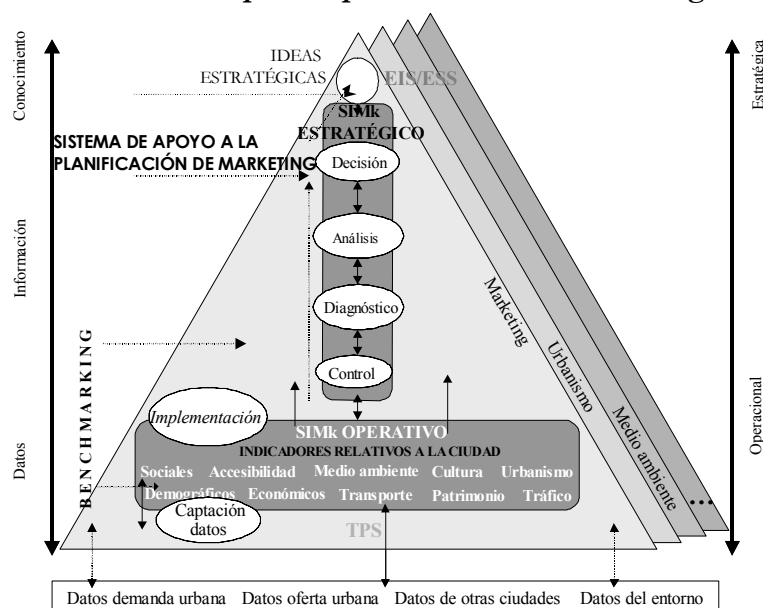
5.3. Sistemas de información en la planificación de marketing estratégico de ciudades

Como en la gestión de las organizaciones, en la planificación de ciudades la cantidad de datos disponible y la estructura de la información ha evolucionado, la calidad de los datos y su acceso ha mejorado. Por tanto, y centrándonos en los procesos de dirección de marketing, es necesario apoyarse en sistemas de información de apoyo a la planificación de marketing (SAPM) orientados al conocimiento, de forma que incorporen indicadores, herramientas y técnicas; y que con la metodología adecuada permitan saber más, mejor y más rápido tanto del entorno como de las magnitudes urbanas pertinentes, de forma que conduzca a soluciones inteligentes.

Para conseguir un SIMk satisfactorio es necesario centrarse más en las necesidades de información del comité ejecutivo del plan estratégico de la ciudad, equilibrar el apoyo del SI para todas las funciones de marketing, de urbanismo, de gestión ambiental, asuntos sociales, etc., e integrar planes concretos con SI informáticos (CIS) en orden a explotar las fuentes disponibles de información.

La comunicación de la explotación de datos permite armonizar los intercambios que se producen entre el conjunto de componentes integrantes del sistema, y la adecuada coordinación de los distintos organismos e instituciones colaboradoras resulta necesaria para la consecución del éxito.

FIGURA 2.4
Sistemas de información para la planificación de marketing de ciudades



Fuente: inspirado de Talvinen (1995)

El uso del subsistema de marketing operativo se limita al diseño de un conjunto de indicadores de diagnóstico municipal y a la depuración de estos datos. Los datos obtenidos son fundamentalmente cuantitativos y proceden de la demanda y oferta urbana, de los resultados de la actuación y capacidades de otras ciudades objetivo y del entorno de marketing en general. Los datos sobre población, aspectos sociales y económicos, de accesibilidad, tráfico, de vivienda y urbanismo y demás dimensiones se interpretan y convierten en información mediante el SAPM.

Estos *índices* se almacenan en el SIMk operativo y proceden de los TPS. En este caso, los TPS están constituidos por las bases de datos informatizadas encontradas en la sección de estadística, distintos servicios de las concejalías municipales u otras instituciones (públicas o privadas) colaboradoras. Los resultados o informes resultantes pueden ser incorporados al SIMk operativo. Los resultados de investigaciones urbanas, de previsiones o pronósticos del comportamiento de ciudadanos en los próximos años, o comportamiento del sector turístico por ejemplo, son presentados al SIMk estratégico.

La información procedente de fuentes internas es almacenada y analizada para ser usada posteriormente en el SIMk estratégico y apoyar de esta forma la planificación estratégica con la ayuda de la secretaría técnica y el comité ejecutivo. De la gran cantidad de datos e indicadores existentes se extraen las claves, los elementos fundamentales sobre los que construir las ideas básicas de la planificación estratégica, sobre los que diseñar el edificio estratégico, pero también las distintas partes o dimensiones de la gestión urbana de las que consta la estrategia. Se trata de proporcionar la información precisada por el consejo del plan compuesto por representantes del más alto nivel de las administraciones y organismos de todo tipo. Se entregan gráficos y datos para apoyar la decisión de la dirección superior. Este órgano se encarga de examinar y aprobar los resultados de las diversas fases del plan y acometer acciones derivadas del plan.

Por tanto, el objetivo del SIMk estratégico es convertir la información en conocimiento, es decir el modelo de ciudad que se desea en los próximos años, a través de estas ideas clave y el diseño de escenarios de futuro posibles “basados en supuestos coherentes sobre las diferentes combinaciones plausibles que los cambios sociales, políticos, económicos y tecnológicos pueden adoptar” (Fernández Güell, 2000: 179).

Las decisiones estratégicas tomadas por el consejo y comité ejecutivo son retornadas al nivel operativo para su mejora, en un movimiento de retroalimentación, hacia la oficina técnica del plan estratégico.

Pero estos datos e indicadores son también, los testigos de las consecuencias derivadas de esa arquitectura estratégica y sus planes de acción, una vez puestos en marcha. El análisis de la evolución constituye una información precisa para valorar las decisiones y, en caso de ser necesario, orientar o reconducir las actuaciones.

El planteamiento de un proceso y una arquitectura estratégica del SAPM de ciudades constituye un modelo de procedimiento orientado a la mejora de eficacia y eficiencia en el diseño de estrategias que conduzcan a una ventaja competitiva. Este proceso aparece reflejado en la figura siguiente.

FIGURA 2.5.

Factores de éxito y componentes del sistema de apoyo a la planificación de marketing



Fuente: elaboración propia a partir de Wierenga y Ophis (1997); Wierenga y Bruggen (1997) y Wierenga, Bruggen y Staelin (1999, en Lilien, Bruggen y Wierenga, 2000)

El resultado satisfactorio en la implantación de un SAPM está medida en términos de una validez técnica, la adopción y el desarrollo de las ideas estratégicas obtenidas por el SIMk estratégico, el impacto del sistema para los usuarios (satisfacción, utilidad percibida, confianza en la decisión y productividad personal), y para la ciudad (beneficios econó-

micos, poder de atracción, compartir mercados, reducción de gastos). Hay una serie de factores que determinan el éxito de la puesta en marcha de un SAPM, estos son la compatibilidad del sistema entre las ciudades objetivo o instituciones colaboradoras, la implicación del usuario con el sistema, su sofisticación o adaptabilidad y la posibilidad de interacción directa con el sistema por parte del equipo encargado de su dirección.

El primer factor hace referencia a la familiaridad y sofisticación con las computadoras y tecnología incorporada. En este factor influirá además la edad, experiencia, educación y la implicación del usuario con esos sistemas de apoyo a la decisión. La sofisticación del SAPM considera si este sistema es adaptable, si tiene conexión con otras áreas funcionales. Y el último factor es la posibilidad de interacción directa con el sistema de apoyo. Esto dependerá del hecho de que el sistema haya sido comprado del exterior como un paquete informático, o generado en el interior de la oficina técnica, con la consiguiente participación de los miembros en su implantación.

Otro aspecto a considerar relacionado con la reingeniería del proceso, para la adecuada incorporación de estos sistemas de apoyo, es el de integración. La integración debe constituir una completa red interfuncional entre sus elementos componentes para mejorar la efectividad del marketing. El elemento integrador del plan está constituido por el comité ejecutivo, ordena la ejecución de los trabajos, propone las asuntos a tratar, discute los análisis y presenta las conclusiones al consejo del plan.

A través de los SI, la informatización puede ser utilizada en distintas formas estructuradas, como puede ser la constitución de colaboraciones o redes estratégicas de ciudades, propias de un entorno más globalizado en todos los ámbitos. La eficiencia de compartir y transmitir información entre sus instituciones participantes, aprovecha las sinergias de la elaboración de estudios conjuntos y conseguir posiciones ventajosas frente a aquellos que no desarrollan el propósito común de “trabajar en red”. El papel del marketing en el nivel corporativo consiste en ayudar a diseñar y negociar colaboraciones con socios estratégicos para cubrir oportunidades de trabajos conjuntos particulares.

En definitiva, un SAPM tiene que hacer frente a las necesidades de información para la gestión de la ciudad y de su área metropolitana. No se puede olvidar que la incertidumbre aumenta con la complejidad del entorno y que la importancia estratégica del valor de la información y el conocimiento es mayor en un contexto de gran cantidad de datos y de necesidad de gestionar relaciones a largo plazo.

6. El benchmarking de ciudades

6.1. La necesidad de aplicación del *benchmarking* en la planificación estratégica de marketing urbano

Como se ha visto hasta aquí, la intensidad y rapidez con las que se producen los cambios sociodemográficos y económicos en el ámbito urbano ha hecho que se produzca un interés hacia conceptos y procedimientos procedentes del sector privado.

Por otro lado, la búsqueda de un mayor desarrollo de las herramientas de análisis, y de una sólida base metodológica, que caracterizan a los nuevos planes estratégicos, cobra especial relevancia el diseño de un sistema de indicadores o índices socioeconómicos que compondrá el “cuadro de mandos” de la fase de diagnóstico del proceso de planificación estratégica urbana.

El enfoque objetivo de la evaluación comparativa o “*benchmarking* de ciudades” a través de “indicadores de perfil urbano” presenta, un enorme potencial para interpretar y diagnosticar la situación de la ciudad (Luque y Muñoz, 2003a).

El *benchmarking* no es específicamente una herramienta de planificación estratégica, se encuentra en la conexión entre la planificación y la ejecución. Un estudio de *benchmarking* urbano no ha de ser considerado como un instrumento independiente, puede constituir el punto de partida para iniciar mejoras en la planificación estratégica que vamos a desarrollar y un elemento más de la estrategia de mejora continua para el lugar.

Permitirá, la obtención de un mayor conocimiento de la ciudad u otra área geográfica, así como una herramienta de comparación metódica entre territorios. Este proceso sistemático supone: la búsqueda de las mejores prácticas en diversas áreas (sociedad, economía, cultura, urbanismo, etc.) y la detección de los atributos diferenciadores y debilidades críticas en relación con otros lugares.

Esta evaluación comparativa permite además, interpretar la posición socio-demográfica, económica, poblacional, medioambiental, etc. que ostenta la ciudad en relación con las demás ciudades ya sean colaboradoras, o participantes en proyectos de investigación urbanos, o ciudades “antagonistas” en términos de una mayor atracción de turismo (ocio, sol y playa, cultural, de congresos, etc.), recursos financieros para el progreso local (externos o internos, públicos o privados), o residentes. Además puede proporcionar la mejor decisión en cuanto a formar parte de una red de asociación de ciudades o por el contrario seguir con una estrategia de actuación “independiente”.

Por tanto, no se limita exclusivamente al análisis de organizaciones o ciudades objetivo “rivales” más directas o colaboradoras como puede resultar de un mapa estratégico, sino que nos permite un instrumento que permite analizar a aquellas metrópolis (“excelentes en su actuación”) que han emprendido un eficaz y eficiente proceso de gestión estratégica, ya sea en nuestro ámbito de actuación o en otro totalmente distinto y con un *mercado de usuarios* diferente.

Las consecuencias derivadas consisten en la obtención de importantes cotas en la calidad de los servicios y la gestión pública de la *metrópoli*. Pero esta evaluación comparativa o *benchmarking* de ciudades debe de ejercerse de forma rigurosa para poder obtener los beneficios de su aplicación: posicionar al territorio o ciudad en una situación más ventajosa. Y esto con el fin de aumentar la competitividad y de superar la actuación de las ciudades objetivo.

Como ya se ha comentado, la ciudad debe apostar por un conjunto escaso número de ideas estratégicas que expresen de una forma sintética y alcancen los prioritarios objetivos propuestos. Para este fin tiene razón de ser la recopilación de datos relativos a las características más discriminatorias que definen los territorios y su posicionamiento estratégico. No obstante, determinados datos resultan difíciles de reunir, sean de origen secundario o “primera mano”, y otros sólo están disponibles a través de datos sindicados.

Posteriormente, tras la fase de implementación de la planificación estratégica resulta necesaria la aplicación de una etapa de evaluación, en la que a partir de los indicadores diseñados en el SIMk, se redefinan los anteriores y/o adición de nuevos indicadores⁴², se deben medir los resultados obtenidos y la evolución del plan, comprender los procesos que rodean a la planificación estratégica y extraer las conclusiones oportunas.

La aplicación en la gestión estratégica urbana de este proceso de evaluación comparativa se puede concretar de modos diferentes:

- *Evaluación de indicadores de diagnóstico municipal*. Recolección de datos numéricos en forma de indicadores de diagnóstico municipal o regional mediante la consulta de distintas publicaciones y bases de datos electrónicas, o el intercambio voluntario de información entre otras ciudades copartícipes.
- *Evaluación de la opinión pública*. Un procedimiento por el cual se recoge la opinión de un grupo de conciudadanos o líderes políticos, económicos, sociales y culturales, que conocen la ciudad a fondo y representan las diferentes sensibilidades en la vida de la ciudad objetivo. En ocasiones, esto puede constituir una herramienta útil para la identificación de percepciones sobre la importancia de diferentes dimensiones que conforman la imagen de una ciudad (Luque *et al*, 2002; 21-35) o de factores de éxito en el desarrollo económico local (Wong; 2002). Los métodos para la obtención de esta información consiste normalmente en entrevistas en profundidad o sesiones de grupo, análisis del caso o encuestas de opinión.

⁴² Algunas comisiones de planes estratégicos, como es el caso del Plan Estratégico de Zaragoza, han considerado la incorporación de un sencillo conjunto de indicadores que trata de conocer cuál es la situación real de las acciones recogidas en el plan (propuesta con anteproyecto o con estudios no aprobados, si no ha iniciado ningún trámite, el porcentaje de ejecución o si está concluida), esto permitirá plantear un balance del trabajo realizado y descubrir las líneas a seguir en el futuro (EBROPOLIS, 2003).

- *Evaluación de procesos.* Una investigación de los distintos procesos o planes de gestión estratégica aplicados a las ciudades consideradas como referencia. Este tipo de *benchmarking* es el que puede recibir mayores críticas, para. Robert C. Boxwell estas son: espionaje, copia y “no inventado aquí” como respuesta a cualquier conocimiento procedente de fuera de la organización. Aunque este procedimiento hace aprender nuevos modos de pensar sobre viejos problemas (Boxwell, 1995: 43-45) y no debe centrarse en la imitación de lo que hacen otras organizaciones dificultando por tanto la creatividad (Kotler, 1994: 257). El *benchmarking* que se aplica es el relativo a identificar aquellas áreas, procedimientos o metodologías que pueden ayudar a nuestro proceso de planificación en base a los resultados exitosos obtenidos en otras ciudades.

La concurrencia de distintos procedimientos de *benchmarking*, ya sean de carácter objetivo, como percibido, complementan, y corroboran el análisis de la ciudad en relación con las demás ciudades de referencia; y presentan un mayor potencial para esta detección de elementos diferenciadores que constituirán las claves de futuro, así como las oportunidades estratégicas.

En la consecución de este objetivo, los trabajos de evaluación comparativa incurren en el error de centrarse en un tema bastante amplio, de esta forma los resultados de la resolución del problema no son debidamente considerados, ni documentados, y como consecuencia no son determinados los factores críticos para el éxito (Fitz-enz, J., 1996).

El *benchmarking* es ejercido por un equipo técnico que incluye personas implicadas en el proceso de planificación estratégica: oficina/s técnica/s, instituciones municipales, consultores y cualquier otro apoyo externo. En este proceso hay que hacer partícipe e implicar al personal de la organización.

6.2. Tipología de *benchmarking* de ciudades

Hay muchas formas de aplicar *benchmarking*. Las organizaciones que lo practican adaptan la metodología a sus procesos básicos y tratan de ajustarlo a sus necesidades particulares. En el ámbito urbano, también se distinguen diferentes tipos de *benchmarking*:

- *Benchmarking urbano competitivo.* Se caracteriza porque las ciudades objeto de análisis no están especialmente interesadas en ayudar al equipo técnico encargado del estudio de evaluación.
- *Benchmarking urbano cooperativo.* Las ciudades objeto de estudio no suelen ser competidoras directas, y proporcionan información sobre su situación y forma de gestión pública al equipo de *benchmarking*. En este grupo se pueden englobar las actividades de petición de boletines estadísticos locales a otras administraciones públicas; o la asistencia a conferencias que se producen con motivo de la exposición de los resultados o promoción de un plan estratégico urbano.
- *Benchmarking urbano colaborador.* En este caso, se produce el intercambio de información entre ciudades. Se comparte información, con la ventaja de ser más efectivo y

ahorrar en recursos financieros y materiales como consecuencia de este intercambio, que si se desarrolla por una sola organización. Es en éste y en otros aspectos donde cobra especial sentido la constitución de redes de ciudades con funciones de colaboración. Como caso particular, se puede citar la recién constituida Red Andaluza de Desarrollo Estratégico Urbano y Territorial, RADEUT, que acoge a aquellos municipios y territorios andaluces que están elaborando o han acometido un plan estratégico en torno a un proyecto común: “trabajar en red”.

- *Benchmarking urbano interno*. Diversos autores han encuadrado este tipo como un caso particular de *benchmarking* colaborador. Para el caso de las ciudades, está constituido por la colaboración de institutos municipales, observatorios socio-económicos y utilización de publicaciones locales, planes territoriales y otros proyectos municipales, con el apoyo de la oficina técnica.

En esta disciplina, al igual que cualquier otra, se debe partir siempre de una auto-evaluación o exploración interna como paso previo y punto de comienzo (Boxwell, 1995: 80; Auluck, 2002). Esto se consigue a través de una recogida de datos de la propia organización. Tras esto se pasa al *benchmarking* externo.

En el enfoque relacional, con la motivación del equipo técnico de *benchmarking* y la participación activa de ciudades colaboradoras y otras instituciones municipales en el proceso, se contribuye a romper las reticencias al cambio. Además este proceso contribuye a sustituir las frágiles relaciones que a veces se dan entre estos elementos por una cooperación mediante el intercambio de experiencias y la adquisición de las habilidades concretas, que tienen como objetivo final la mejora de la capacidad de gobernabilidad.

6.3. Particularidades de la aplicación del *benchmarking* al ámbito urbano

Como se deduce de lo anteriormente comentado, la metodología aplicada al caso de la planificación estratégica de una ciudad es similar a la del sector empresarial. Entre las posibles coincidencias cabe resaltar:

- El objetivo central de la evaluación: conseguir una ventaja sobre sus elementos de referencia.
- Su fin principal: la mejora continua de procesos, actividades y capacidades.
- El funcionamiento del proceso para la obtención de información presenta las mismas etapas básicas, y cada organización podría desarrollar un modelo de *benchmarking* adaptado a sus características organizativas, singularidades y objetivos.
- La gestión profesionalizada de esta tarea constituye un requisito fundamental para la consecución del éxito.
- En ambos campos de aplicación se comparten técnicas y conceptos como investigación y mejora del posicionamiento, barreras de entrada.
- Se trata de un método sistemático de apoyo a la toma de decisiones en la planificación estratégica.

En cuanto a sus diferencias se pueden señalar:

- La principal discrepancia radica en la naturaleza compleja y múltiple de la ciudad o territorio.
- No obstante, en el ámbito empresarial, también hay que considerar que, el sistema de indicadores o evaluación de procesos puede ser difícilmente comparable, puesto que una compañía rara vez tiene los mismos mercados objetivo, aplican idénticas tecnologías, los mismos sistemas contables, o sus cadenas de valor pueden diferir considerablemente. En estos casos es habitual realizar estimaciones aproximadas.
- Las características de las organizaciones objeto de estudio con fines de naturaleza pública, que cubren una serie de instituciones que ofrecen unos servicios e infraestructuras públicos, una generación de empleo, y atractivos para viajeros, inversiones, y residentes.
- La medición del posicionamiento en términos de poder en el mercado, en el caso empresarial se obtiene de las ventas, rentabilidad, etc. Para el caso urbano, la cuota de mercado y la rentabilidad económica, así como las consecuencias de programas implantados, se miden en términos de número de turistas, actividad económica, número de habitantes, nivel de contaminación o concienciación medioambiental, inversiones, generación de empleo, etc.
- Las acciones resultantes del proceso de *benchmarking* servirán de apoyo en la toma de decisiones de marketing, pero con un significado de beneficio o bienestar social y cultural (común), además del beneficio económico.

La principal ventaja de este tipo de análisis radica en la posibilidad de realizar evaluaciones entre ciudades a lo largo del tiempo.

Al igual que ocurre en el sector privado⁴³, hay varias razones que aconsejan su aplicación:

- Método rápido y eficiente de guiar las líneas directrices del plan estratégico de una ciudad hacia el éxito. Pero, por otro lado, no incluye las características de sencillez y facilidad de aplicación, porque una falta de planificación previa, rigurosidad y sistematización puede arriesgar el resultado final.
- Se trata de un procedimiento de apoyo continuo a la toma de decisiones en la planificación estratégica de una ciudad fundamentado en hechos y datos objetivos.
- Permite identificar aquellas áreas, actividades o procesos urbanos que son susceptibles de mejora, o cambio. Identifica los requerimientos necesarios para mejorar la competitividad y el grado de articulación social de la ciudad.
- Contribuye a la detección de las singularidades y déficit claves sobre los que seguir trabajando o invertir recursos, respectivamente, enfrentando las oportunidades y amenazas que depara el entorno. De esta forma se tratará de asumir el liderazgo territorial que le corresponde como elemento dinamizador.

⁴³ Podemos considerar estas razones válidas para el término *organizaciones* en sentido amplio comprendiendo: empresas, instituciones públicas, ciudades y áreas territoriales, organizaciones políticas,...

- Como beneficio, citar el apoyo en la concreción de los recursos actuales con los que cuenta la ciudad y los recursos potenciales necesarios para cubrir los programas de actuación en la visión estratégica de la ciudad.
- Supervisión y reconfiguración de las estrategias planteadas. Formula índices de diagnóstico municipal y de seguimiento sobre los resultados y grado de ejecución de planes concretos.
- Ofrece al equipo encargado de la evaluación comparativa incrementar sus conocimientos básicos sobre el tema analizado, con la ayuda de sus colaboradores, que tendrán menos reservas sobre el hecho de compartir información.

6.4. Modelo de *benchmarking* de ciudades

En este apartado vamos a plantear un modelo de *benchmarking* adecuado a las condiciones determinadas que caracterizan a los planes estratégicos y al funcionamiento del sistema de información de apoyo a la planificación de marketing.

El proceso de *benchmarking* urbano trata de responder a dos tipos de preguntas, unas de tipo general, como por ejemplo:

- Qué dimensiones considerar.
- Qué ciudades (objetivo) son adecuadas para comparar.

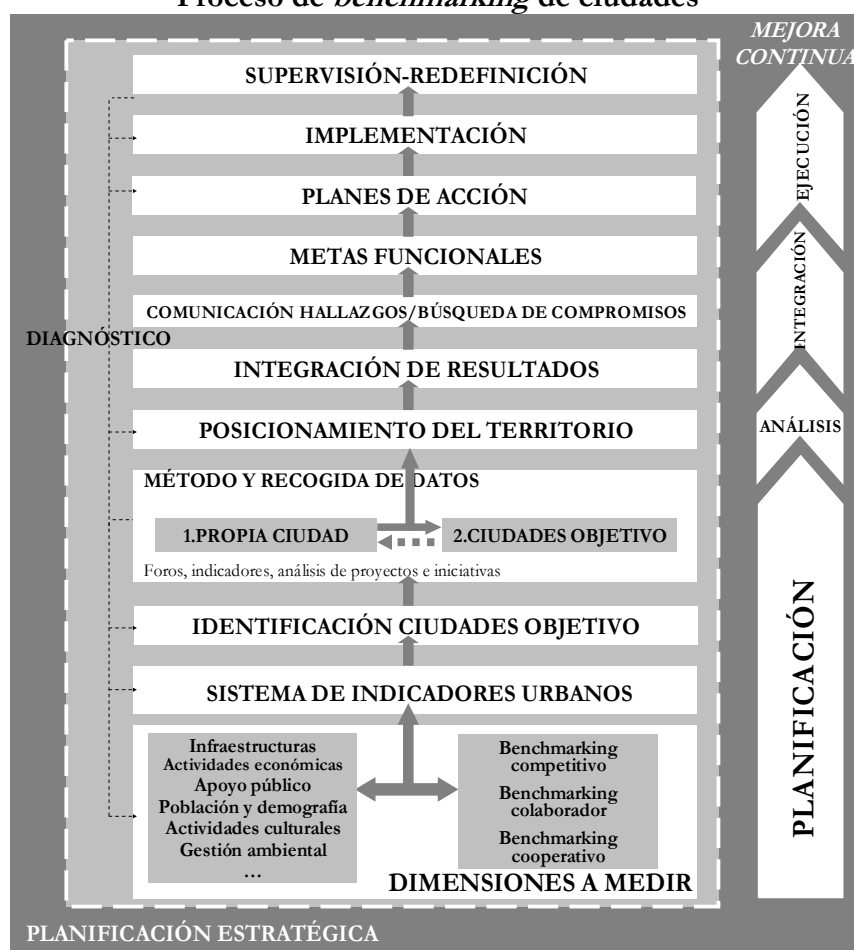
Y otras más concretas relativas tanto a las ciudades de referencia como a la propia ciudad:

- ¿Qué están haciendo las ciudades objetivo?
- ¿Cómo lo están haciendo?
- ¿Qué resultados exitosos se están consiguiendo?
- ¿Qué hace la ciudad de referencia?
- ¿Cómo lo hace?
- ¿Qué resultados está obteniendo?
- ¿Qué hacer para aproximarse a las mejores?

En suma, se trata de identificar referentes en otras ciudades para incorporar a la planificación estratégica urbana, enriqueciéndola y con el fin de mejorar en las dimensiones o componentes consideradas.

A continuación el proceso de *benchmarking* de ciudades es descrito con una mayor profundidad para diseñar una estructura útil y aplicable para los profesionales que investigan en este campo.

FIGURA 2.6.
Proceso de *benchmarking* de ciudades



Fuente: elaboración propia

Resulta muy difícil encontrar un modelo de *benchmarking* generalizado que sirva de norma y permita identificar, estudiar, aprender de las mejores prácticas y mejorar cualquier actividad o proceso urbano con sus requerimientos particulares. De todas formas, se ha aventurado a proponer un modelo de *benchmarking* de ciudades de once pasos en un intento de abarcar todas las características básicas de este proceso. Esta metodología bien planificada sorteará y eliminará distintas barreras que se presenten durante el proceso y resulta más fácil si se descompone en sus componentes básicos.

El procedimiento de *benchmarking* consiste básicamente en lo siguiente:

- Paso 1. *Selección de áreas/ dimensiones clave y enfoque a abordar.* El proceso parte de una identificación de aquellas dimensiones básicas, áreas sectoriales o elementos urbanos clave. La consideración de un enfoque competitivo, colaborador o cooperativo determina la ciudad objetivo o institución colaboradora en el estudio comparativo y los indicadores a utilizar.
- Paso 2. *Determinación de los indicadores de diagnóstico municipal o urbanos (piloto).* Del amplio conjunto de indicadores o *ratios* urbanos que permiten medir las dimensiones planteadas, se trata de seleccionar un conjunto de índices que sea representati-

vo de la temática o actividad. La utilización de investigaciones previas resulta de gran utilidad.

- Paso 3. *Identificación de las ciudades objetivo o socios de benchmarking*. Este paso está basado en criterios de: alcance, radio de acción del territorio, pertenencia a proyectos de colaboración, y de diversidad, creatividad o deseo de participar en el estudio de *benchmarking*. Se reduce la lista a unos pocos candidatos.
- Paso 4. *Método y ejecución de la recogida de datos*. Esta fase de planificación inicial termina con la determinación de aquellos métodos de recogida de datos y el proceso de recolección de información, primero internamente y a continuación externamente. El investigador del equipo de *benchmarking* puede recoger datos a partir de distintos procedimientos distintos no excluyentes.
- Paso 5. *Determinación del posicionamiento*. Mediante el análisis comparativo, se procede a la identificación de la “brecha” existente con las ciudades objetivo y la transformación de los datos en información útil para obtener el posicionamiento del territorio en cada área analizada. En este proceso de análisis se ha de realizar no sólo en términos de cuantificación, sino también de comprensión del por qué y cómo se consiguen tales resultados. Este conocimiento debe estar presente tanto en la auto-evaluación de la propia organización (Auluck, 2002) como en la medida por comparación. Posteriormente la comparación se recogen en un informe resumen del análisis.
- Paso 6. *Integración de los resultados en el resto de investigaciones urbanas*. Se completan estos resultados con los obtenidos por otras investigaciones emprendidas con motivo de la planificación estratégica (contextualización territorial, accesibilidad exterior, cartografía, foros de ciudadanos, participación de expertos o asesores,...). Esto corrobora y complementa los resultados obtenidos con estos métodos de análisis y enriquece las conclusiones del diagnóstico desde el punto de vista de distintas disciplinas. Se identifican además las oportunidades de mejora.
- Paso 7. *Comunicar los hallazgos de benchmarking y obtención de compromisos*. Comunicar los hallazgos de *benchmarking* al coordinador del plan y todos los órganos participantes en el plan. En un intento de obtener compromisos y respaldo, y apoyo a la toma de decisiones.
- Paso 8. *Establecimiento de metas funcionales*. Con respecto a los resultados, se han de plantear metas funcionales de forma que orienten las ideas estratégicas. Junto con el resto de investigaciones urbanas se pueden identificar los temas críticos y estrategias a desarrollar en la planificación estratégica
- Paso 9. *Desarrollar planes de acción*. En ellos, se especifica la asignación de necesidades de recursos, el establecimiento de programas y la determinación de responsabilidades. Así como los resultados esperados y cómo se va a realizar la revisión. Se trata de dar respuesta a las preguntas típicas de qué, cómo y cuándo. Estos pueden ir integrados en los planes de acción generales de la planificación estratégica de ciudades. El coordinador del plan, junto con el equipo de gobierno municipal serán los encargados de seleccionar equipos de desempeño, como

aquellos más cercanos al área en cuestión, y que tienen responsabilidades sobre su operación.

Paso 10. *Implementación*. En esta fase se pasa a la acción, es decir, se implementarán las acciones especificadas en el plan de acción.

Paso 11. *Supervisión y revisión de los indicadores de diagnóstico municipal*. En esta fase se establecen los indicadores de seguimiento de la ejecución del plan estratégico y la redefinición de los indicadores urbanos analizados, si resulta preciso. Se procederá a realizar informes de progreso sobre el grado de ejecución del plan de acción y su efectividad, para si es necesario plantear medidas correctoras. Así mismo se mantendrán actualizados los indicadores de diagnóstico municipal, si es posible anualmente.

La planificación preliminar del benchmarking de ciudades

Como se ha apreciado en el paso primero se han de *identificar aquellas dimensiones e indicadores de diagnóstico municipal* que van conseguir una eficiencia de los equipamientos e infraestructuras y un desarrollo social, cultural y medioambiental sostenible para la comunidad urbana.

Para López (1992), el conocimiento de la estructura social de la ciudad constituye un punto fundamental, sobre todo si se tiene en cuenta que las actuaciones públicas van encaminadas al equilibrio social y la redistribución. La elaboración de indicadores o factores se define como un “procedimiento inductivo de aprehensión de conocimiento” sobre escenarios sociales sobre el espacio que no son susceptibles de conocimiento directo. Son reveladores indirectos de la práctica humana sobre el espacio.

Costes, calidad y oportunidad son tres variables que hay que medir. La clave está en concentrarse en un conjunto de medidas (Boxwell, R. J., 1995; 58) e identificar un pequeño número de prioridades para asegurar que están planteadas en profundidad y serán implementadas exitosamente (Auluck, 2002). Es imprescindible reducir y seleccionar los indicadores de forma que sean suficientes, útiles y pertinentes para el objetivo perseguido.

Pero en el caso de información secundaria sobre ciudades en España ha sido siempre escasa y resulta difícil localizar variables de las que se disponga de este nivel de detalle, y a la vez explicativas de información tan delicada como puede ser el nivel de renta o la contaminación ambiental por ejemplo.

En el último paso de la planificación inicial del estudio hay que identificar qué *ciudades* representan un adecuado punto *de referencia*. A veces el criterio adecuado no tiene por qué ser la elección de una ciudad considerada como la ciudad con mejores prácticas, sino que siempre se puede aprender de cualquier ciudad que lo esté haciendo bien.

La clasificación de Fitz-enz (1996; 121) sobre los criterios para seleccionar una muestra de organizaciones puede resultar útil para el caso de ciudades y hacen referencia a:

- *Diversidad*, aquí deben quedar representadas todas aquellas ciudades con diferentes tipos y tamaños, así como distintos tipos de emplazamientos geográficos. Ciudades con actividad en un tipo y otro de turismo, ciudades de servicios, industriales o agra-

rias, o aquellas que desarrollan algún tipo de función⁴⁴ concreta (ciudades sanatorias, de esparcimiento, comerciales, industriales, militares, de congresos, portuarias,...) o una miscelánea de funciones.

- *Creatividad*, trataremos de descubrir si la actuación de la ciudad es novedosa actualmente, o si presenta ideas avanzadas y nuevas; en ocasiones la idea más extravagante es la más útil. Debe buscarse un enfoque diferente, insólito, singular.
- *Deseo*, se procederá a buscar ciudades que estén esforzándose en ser las mejores y de hacer algo sobresaliente. En ocasiones se trata de un juicio puramente intuitivo. Ser el mejor no está relacionado con la publicidad.

Tras estas fases previas llega el momento de pasar a la acción: *la recogida de información*. El investigador del equipo encargado del *benchmarking* puede recoger datos a través del contacto personal, cuestionarios estructurados, búsqueda documental, investigación de la información secundaria existente o cualquier otra fuente de información. La búsqueda de información debe estar organizada y planificada.

Por tanto, un paso previo a la búsqueda de datos numéricos consiste en la comprobación de la existencia de información relevante y pertinente, así como la forma de acceder a ella. Wong (2002) plantea una evaluación de la disponibilidad y calidad de las fuentes de datos y su impacto en la medición de las diferentes dimensiones del desarrollo económico local.

La selección de un conjunto de técnicas y procedimientos en la planificación estratégica dependerá de las necesidades locales y la disponibilidad de estas fuentes de información. Las técnicas aplicadas son más apropiadas en áreas urbanas con unos sistemas de información más desarrollados. El SAPM implantado debe organizar la obtención de información, así como las fuentes de procedencia de los datos y su fiabilidad para futuras investigaciones. En este proceso debe concurrir cierta destreza en el manejo de los datos que miden los resultados operativos.

Las fuentes de información

El éxito del proceso de evaluación comparativo depende de la disponibilidad y fiabilidad de las fuentes de información existentes.

En muchas ocasiones resulta difícil la tarea de búsqueda de información a partir de una guía de indicadores urbanos específicos puesto que tal información puede que no sea accesible, tenga un nivel de detalle inadecuado al propósito perseguido, se traten de estimaciones lejanas en el tiempo, resultado de un estudio puntual, entre otras. Esto puede dar lugar a que el esfuerzo desarrollado resulte inútil. En ocasiones, aparece un problema añadido, que los datos proceden de una gran diversidad de fuentes y corresponden a distintos periodos de tiempo, lo que dificulta la comparación.

⁴⁴ Para un análisis detallado de las funciones que han desarrollado las ciudades a lo largo de la historia, ver Chabot, G. (1972): *Las Ciudades*, Ed. Labor, S.A., Barcelona.

Existen distintas fuentes que suministran datos para el proceso de obtención de índices o la selección de las ciudades “excelentes” en su gestión estratégica urbana:

- *Búsqueda documental*: artículos, publicaciones especializadas, guías, planes estratégicos, boletines, etc.
- *Barómetros o encuestas de opinión*: turistas, foros de líderes de opinión (externos o internos), residentes, organizaciones empresariales.
- *Reuniones*: conferencias especializadas o profesionales.
- *Contactos personales*: miembros de oficinas técnicas de planes estratégicos, ayuda de expertos (consultores, asesores, responsables de un área de actividad).
- *Bases de datos*: bases de datos electrónicas en línea o en soporte físico.
- *Asociaciones profesionales*, etc.

Las bases de datos y las redes informatizadas muestran un claro exponente de los avances en la transmisión de información. El medio Internet proporciona una eficiente herramienta de divulgación, obtención y gestión de esta información. Así mismo, posibilita la adquisición de censos de población, y vivienda, agrícola o electoral, encuestas específicas (EPA, EOH), bases de datos electrónicas, publicaciones económicas, anuarios comerciales, y otros boletines estadísticos.

Como se ha comentado, en este proceso resulta apropiado examinar las propiedades estadísticas y fiabilidad de las fuentes de datos (Wong, 2002). Estas características de la información son: fiabilidad, validez, actualización, origen y causa que la genera, facilidad de obtención, unidades de medida y condiciones de uso (Luque, 1997: 80-89).

El posicionamiento estratégico

Tras la obtención de los datos que resumen los distintos rasgos característicos de la ciudad, el analista transforma estos datos en información útil y apropiada para los fines de la investigación.

El análisis del *posicionamiento de la ciudad* se ve reforzado a partir de bases comparativas. Consiste en cruzar los puntos fuertes y débiles para cada uno de los elementos analizados con las oportunidades y amenazas del análisis externo del entorno del plan y con las mediciones de las ciudades objetivo.

No se trata de corregir todas las debilidades ni potenciar todos los puntos fuertes, al final se seleccionan una serie de temas críticos que más pueden afectar al desarrollo económico, social, cultural, vecinal.

Puede detectar que las demás metrópolis meden ese área de forma distinta, por lo que debe volver a medir la propia actuación.

Por último, y desde un enfoque de marketing el objetivo consiste en relacionar los puntos débiles de las compañías objetivo con los propios puntos fuertes, siempre considerando las necesidades y exigencias de la demanda urbana consideradas prioritarias (último análisis externo).

Supervisión-redefinición de indicadores

El sistema de indicadores es válido para la evaluación del plan estratégico urbano en las situaciones siguientes: evaluación del progreso de programas y proyectos, del grado de implantación sobre el desarrollo socioeconómico de la ciudad, de los factores externos y para plantear escenarios futuros (Fernández Güell, 2000: 231-232).

La idea de separar las fases de integración y ejecución de los acometidos en la planificación estratégica deriva del hecho de que en la planificación de marketing surge la necesidad de introducir mecanismos de control que posibiliten su *seguimiento y supervisión* posterior. La evaluación comparativa al constituir un conjunto de acciones de mejora continua y de revisión de las estrategias y planes propuestos, supone un proceso cíclico y de apoyo a la planificación una vez que se ha puesto en marcha. Así mismo, puede ser utilizado como un proceso autónomo no vinculado exclusivamente a la planificación estratégica de una ciudad.

6.5. Herramientas de evaluación comparativa específicas

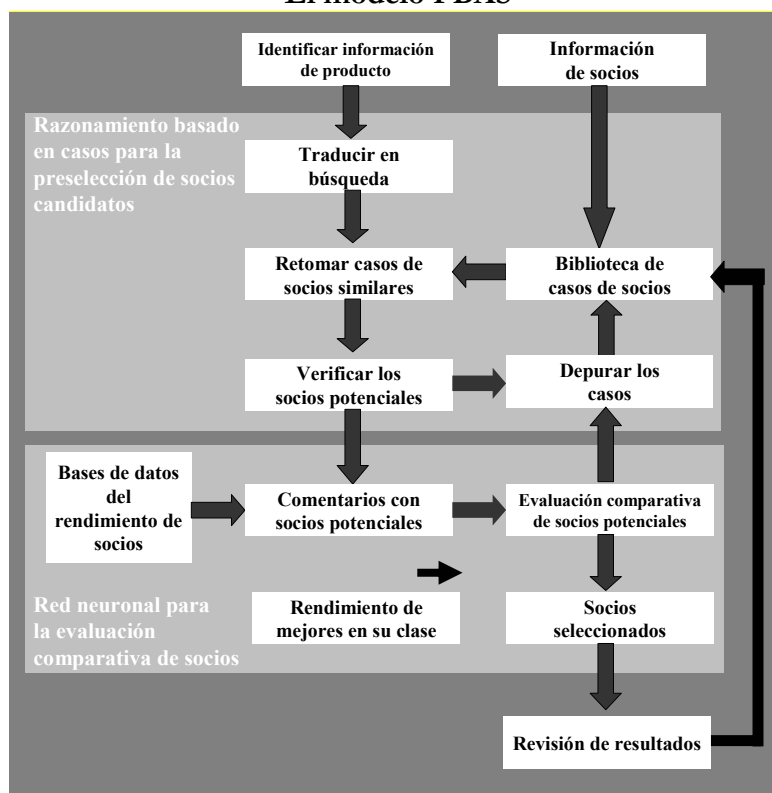
En este apartado no se persigue dar un conjunto exhaustivo de las herramientas de análisis de datos que se aplican a la evaluación comparativa de ciudades, sino más bien presentar algunas de las técnicas utilizadas en la revisión bibliográfica realizada.

En primera instancia se van a mencionar sintéticamente dos herramientas específicas del campo del *management* estudiadas que puede ser de aplicabilidad en la gestión de lugares. Una, denominada *Partners Benchmarking Assessment System*, PBAS, es la ideada para el fin de seleccionar aquellos socios empresariales que aporten la mejor solución a las demandas de sus clientes, y la otra, para evaluar la eficiencia de las compañías objetivo y encontrar la “mejor” compañía para cada una.

La primera propuesta de Lau, Lee y Lau (2001), plantea la aplicación de redes neuronales como herramienta de predicción basada en el razonamiento, que puede ser incorporada en el sistema de apoyo a la decisión de marketing.

Este enfoque sistemático y alternativo para la preselección y evaluación comparativa de socios, basados en casos (*Case-Based Reasoning*, CBR model) y tecnología de redes neuronales. En el primer caso, se preseleccionan casos de socios potenciales que puedan colaborar con la compañía a través de información secundaria, indicadores de rendimiento y comentarios con estos socios. Tras la fase preliminar el *benchmarking* trata de evaluar la actuación extrapolada de la preselección de candidatos, usando una estructura de red neuronal. Este proceso aparece reflejado en la figura siguiente.

FIGURA 2.7.
El modelo PBAS



Fuente: Lau, Lee y Lau (2001)

La segunda herramienta se ha convertido en estos últimos años en un método de *Benchmarking* muy utilizado por todo tipo de organizaciones (educación, banca, evaluación de administraciones, manufactura y compañías de servicios, como restaurantes de comida rápida).

Se utiliza para evaluar la eficiencia del número de empresas que pueden ser estudiadas y comparadas (Brocket, Goleen, Sarin y Gerberman, 2001). Se trata de un método originado por los investigadores Carners, Cooper and Roodes en 1978. DEA consiste en una técnica no paramétrica que compara cada uno de los fabricantes únicamente con el mejor productor. El planteamiento consiste en encontrar la mejor compañía para cada uno de las entidades analizadas, y si una organización es más eficiente en determinados procesos y otra en otros procesos distintos, se pueden intercambiar los mejores procesos para conseguir la mejor producción virtual. Si en la comparación con el “productor” virtual, la organización original produce sus productos con mayores costes o insumos, o con la misma cantidad de recursos produce menos productos, entonces la producción virtual es mejor.

Indicadores indirectos (“proxy”)

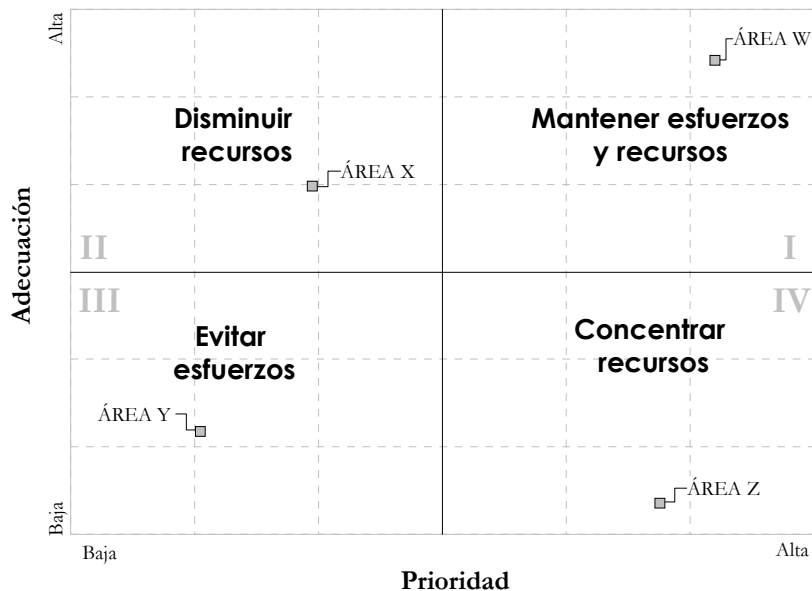
En el sistema urbano es difícil identificar las relaciones urbanas, por cierta falta de información disponible, y ésta se encuentra muy diseminada. Los intentos más importantes en materia de análisis de interrelaciones urbanas han sido realizados por economistas. Los requisitos de información son tales, que las matrices *inputs-outputs* no han posibilitado complementar de una manera consistente matrices intersectoriales e interregionales (Garrocho, 1992). Por lo que la utilización de estas matrices en la planificación ha sido escasa.

A partir de la revisión bibliográfica acometida por Garrocho en 1992, se plantea un enfoque alternativo a este análisis a través de la utilización de indicadores indirectos (“proxy”) que reflejan los contactos que se producen entre diferentes asentamientos. Algunos de los indicadores de interrelación utilizados por gran número de investigadores han sido: los flujos de bienes terminados e intermedios, flujos migratorios, flujos de transporte y pasajeros, y flujos de información telefónica y postal. Estos indicadores nos sirven para definir la estructura funcional del sistema urbano seleccionado.

Matriz importancia-adequación

Este planteamiento está basado en la herramienta aplicada por Martilla y James (1977) denominada “análisis de importancia-adequación”. El resultado de estos análisis conforma unos mapas de atributos urbanos con cuatro situaciones diferentes y su opción estratégica. Permite identificar los puntos fuertes significativos o componentes de excelencia con alta prioridad y las debilidades leves o déficit críticos. Según esta metodología, los mapas perceptuales resultantes nos indican en qué temáticas de la ciudad hay que seguir con el *buen trabajo realizado* y en cuáles *concentrar los esfuerzos*, respectivamente. Los déficit o debilidades leves, en los que existe una indiferencia relativa, presentan una *baja prioridad*; en los aspectos con fortaleza leve, se produce un exceso o *despilfarro de recursos*, pero muestran una adecuada gestión local.

FIGURA 2.8.
Matriz de importancia-adequación



Este análisis permite identificar los puntos fuertes y débiles de los destinos turísticos (Gil y Lapiedra, 1998) o de una la ciudad, desde el punto de vista de sus públicos (Luque *et al.*, 2002) y el posicionamiento entre capitales de provincia percibido por foros de líderes de opinión reducidos (Luque y Muñoz, 2003b).

Análisis estadísticos multivariantes

Con un número suficiente de ciudades es posible por ejemplo, la aplicación de un *análisis factorial*, *análisis jerárquico o de cluster* y su verificación mediante *análisis discriminante*. Este razonamiento identifica tendencias u orientaciones espaciales en la diferenciación de las características de interés analizadas; así como tipologías o perfiles de habitantes, de áreas o territorios, en base a sus comportamientos demográficos, económicos y sociales. En este sentido, López (1992) se centra en el análisis de áreas sociales de la ciudad, y más concretamente en el examen de las desigualdades y los factores o estructura social que definen el modo de vida de las personas ancianas en los municipios de la Comunidad de Madrid. Obtiene un esquema radiocéntrico de áreas sociales para personas ancianas, pero con pautas más claramente concéntricas, derivado del crecimiento de la ciudad y el colectivo analizado. Se obtienen dos ejes espaciales NW-SE y la distribución centro-periferia, con características demográficas, económicas o sociales similares.

Wong (2002) realiza un *análisis de componentes principales* para examinar la estructura de relaciones entre los indicadores de desarrollo económico local recopilados (29) para los distritos o comarcas de autoridad local en Inglaterra. Los resultados muestran unos patrones o modelos espaciales de distritos para descubrir las diferentes circunstancias causantes de las diferencias entre ellos. La representación de las puntuaciones de los factores muestra las fortalezas y debilidades de las diferentes áreas sobre estos estados condicionantes y la existencia de diferentes segmentos de ciudades.

Tras esto aplica *modelos de regresión múltiple* que son ajustados para investigar la intensidad de la relación entre los indicadores del desarrollo económico local y otras variables de actuación: indicadores relacionados con el empleo (servicios empresariales basados en la información y de alta tecnología) y políticas de propiedad (aplicaciones de la planificación). También se estudió el alcance de esos indicadores para explicar las variaciones en la actuación económica local. Los diferentes modelos de regresión obtenidos de las puntuaciones de los factores reflejan la posibilidad de lograr aspectos del desarrollo económico local a través de distintos caminos.

Ambos análisis persiguen diseñar estrategias espaciales apropiadas para este desarrollo económico.

Los indicadores son definidos como unas medidas “proxy” para proveer definiciones operativas para el concepto multidimensional de desarrollo económico local.

La Caixa, en su Anuario Económico de España, obtiene una extrapolación de la renta familiar disponible provincial y el nivel económico municipal, a través de un *modelo lineal simple* en función de una serie de variables de naturaleza económica, como método de predicción.

En ambos casos, con la intención de evitar el problema de la multicolinealidad, previamente, realiza un *análisis factorial* de las variables seleccionadas, obteniendo 4 factores (recogen el 77% y el 81% de la información original respectivamente). Estos factores constituyen posteriormente las variables exógenas del modelo.

Posteriormente, en el primer caso, aplica su método denominado “Panel Data”, que utiliza la información temporal y transversal de las variables explicativas para la estima-

ción. La segunda estimación la realiza una vez obtenida la renta familiar disponible por habitante a nivel municipal.

Finalmente se definen los intervalos que corresponden con 10 niveles económicos distintos.

En el indicador social de la Caixa se desarrolla un *indicador sintético*, a partir de 79 indicadores y 12 áreas, utilizando el método estadístico denominado DP₂ de Pena Tropera. Este procedimiento pondera cada componente o indicador parcial en función del grado de correlación existente entre cada uno de ellos y el indicador sintético global a través de un método iterativo. Los valores originales del indicador DP₂, se transforman en números índices respecto al valor medio nacional (valor 100, correspondiente al nivel 5).

El *análisis cluster*, tratará de agrupar variables o indicadores, o bien ciudades, consiguiendo grupos asociados positivamente. Para su aplicación es conveniente que vengan medidos en las mismas unidades o escalas de media, en caso contrario, conviene normalizarlas.

El *análisis cluster de casos*, resulta útil para establecer categorías más o menos estrictas de ciudades y distinguir entre ellas. Para ello, resulta necesario contar con un elevado número de casos que proporcione resultados adecuados.

El *análisis cluster de variables* pretende efectuar un análisis de conglomerados de las variables consideradas que permite clasificar las diferentes dimensiones de la imagen de la ciudad en función del carácter de las puntuaciones obtenidas (Luque, 2002a). Tras la evaluación de los *output* que nos proporciona el paquete estadístico, se plantea la selección de grupos de variables en función de sus puntuaciones. Entre estos grupos se pueden distinguir aquellas variables representativas de las fortalezas prioritarias y aspectos que pueden llegar a constituir verdaderos puntos fuertes; así como grupos de indicadores con problemas graves para la ciudad o contexto territorial y otras debilidades menores.

7. Aspectos éticos y legales en el benchmarking de ciudades

7.1. Código de conducta europeo para benchmarking

A la hora de poner en marcha un proceso de evaluación comparativa o *benchmarking*, resulta significativo considerar una serie de principios que van a advertir sobre las relaciones entre organizaciones que van a intercambiar información y que en ocasiones afectan a los derechos de propiedad de la información legalmente protegidos. Estos principios quedan recogidos en el Código de Conducta Europeo para *Benchmarking*⁴⁵. La adhesión a este código, que cumple una función orientativa, y el documento no obliga legalmente, ni protege ante la ley. Resulta aconsejable a la hora de aplicar un proceso de *benchmarking*. El código sirve de guía para los encuentros de *benchmarking* y el avance de la efectividad profesional del *benchmarking* en Europa.

Este código de conducta resulta del asesoramiento o desarrollo de un proceso coordinado por *The Performance Improvement Group* con la ayuda de *The Eurocode Working Group*.

Los aspectos más destacados del Código de Conducta Europeo para *Benchmarking* son los siguientes (*European Foundation for Quality Management*, EFQM, 1998-1999):

Principios de Preparación

A.1. Demuestre un compromiso claro con la eficiencia y la eficacia del *benchmarking* para estar dispuesto a realizar un *benchmarking* de contacto inicial.

A.2. Obtenga el máximo rendimiento del tiempo de tus socios de *benchmarking* a partir de una completa preparación para cada intercambio.

A.3. Ayude a preparar los socios de *benchmarking* proveyéndoles previamente un cuestionario y agenda de visitas para el *benchmarking*.

⁴⁵ Este código de conducta existe como guía y ética para el *benchmarking*, íntimamente basado en el Código de Conducta de APQC/API impulsado por *The International Benchmarking Clearinghouse*, un servicio del *American Productivity & Quality Center*, APQC. Las modificaciones introducidas en este código derivan de tener en cuenta las leyes de la Unión Europea en materia de competencia. *The International Benchmarking Clearinghouse* fue fundada por AT&T, Arthur Andersen, Browning-Ferris Industries, Campbell Soup Co., CRI/McGraw Hill, General Motors, Hewlett Packard (ganadora del Premio de Excelencia Empresarial en Reino Unido), Honeywell, IBM, Price Waterhouse, y Xerox en Febrero de 1992 (Vasilash, 1994). Empresas que han sabido incorporar el proceso de *benchmarking* en su filosofía de gestión.

A.4. Antes de cualquier contacto de *benchmarking*, especialmente en los envíos de cuestionarios, solicite consejo legal.

Principios de Contacto

B.1. Respete la cultura corporativa de las organizaciones socio de *benchmarking* y trabaje con procedimientos acordados colectivamente.

B.2. Use los contactos de *benchmarking* designados por la organización cooperadora, si es este el procedimiento escogido por ella.

B.3. Acuerde con el contacto de *benchmarking* designado cómo ha de delegarse la comunicación o la asunción de responsabilidad en el transcurso del ejercicio de *benchmarking*. Verifique que existe comprensión recíproca.

B.4. Obtenga un permiso personal antes de suministrar su nombre en respuesta ante la petición de un contacto.

B.5. Evite comunicar el nombre de un contacto en un foro abierto sin su permiso previo.

Principios de Cambio

C.1. Esté dispuesto a proporcionar el mismo tipo y nivel de información que la que solicite a su socio de *benchmarking*, con tal de que el principio de legalidad sea observado.

C.2. Comunique completamente y con anticipación en la relación establecida, para aclarar expectativas, evitar malinterpretaciones, y establecer el interés mutuo en el intercambio de *benchmarking*.

C.3. Sea honesto y cabal.

Principios de Confidencialidad

D.1. Trate los resultados de *benchmarking* de forma confidencial en cuanto a los individuos y las organizaciones involucrados. Dicha información no debe comunicarse a terceros sin consentimiento previo del socio de *benchmarking* que compartió tal información. Cuando busque el consentimiento previo, asegúrese que especifica claramente qué información será compartida, y con quién.

D.2. La participación de una organización en un estudio es confidencial y no debe ser comunicada a exteriormente, sin su permiso anticipado.

Principios de Uso

E.1. Utilice la información obtenida mediante *benchmarking* únicamente para los propósitos declarados y acordados con el socio de *benchmarking*.

E.2. El uso o comunicación del nombre de los socios de *benchmarking* con los datos obtenidos o las prácticas observadas, requiere el permiso previo de este socio.

E.3. Las listas de contacto, u otra información de contacto, proporcionadas por las redes de *benchmarking*, en cualquiera de sus formas, no podrán ser usada otros propósitos diferentes a los de *benchmarking*.

Principios de Legalidad

F.1. Si existiera cualquier duda potencial sobre la legalidad de una actividad, se debería solicitar asesoramiento legal.

F.2. Evite discusiones o acciones que puedan conducir a o implicar un interés en la restricción del comercio, mercado y/o proyectos de asignación de clientes, fijación de precios, manipulación de ofertas, soborno, o cualquier otra práctica anticompetitiva. No debata su política de precios con la competencia.

F.3. Conténgase de la adquisición de información por cualquier medio que pueda interpretarse como inadecuado, incluyendo la infracción, o aliciente a infringir, o cualquier responsabilidad para mantener la confidencialidad.

F.4. No revele o use ninguna información confidencial que pueda haber sido obtenida mediante medios inapropiados, o que fuera revelada por cualquier otro en violación de un deber de confidencialidad.

F.5. Como consultor, cliente u otra parte diferente, no entregue los hallazgos de *benchmarking* a otra organización sin primero, obtener la aprobación de su socio de *benchmarking* y sin asegurarse de que los datos están adecuadamente ocultos y anónimos para que así las identidades de los participantes estén protegidos.

Principios de Consecución

G.1. Cumpla cada compromiso asumido con su socio de *benchmarking* de forma oportuna.

G.2. Esfuércese en completar cualquier estudio de *benchmarking* a la satisfacción de todos sus socios, como mutuamente se acordó.

Principios de Comprensión y Acuerdo

H.1. Recapacite sobre cómo a su socio de *benchmarking* le gustaría ser tratado, y trátelo de tal manera.

H.2. Acuerde con tu socio cómo espera que use la información proporcionada, y no la use de forma que rompiera ese acuerdo.

7.2. Conducta ética en el *benchmarking* de ciudades

Un aspecto que es tratado en los seminarios sobre *benchmarking* y sesiones de formación es el relativo a aspectos legales y éticos del *benchmarking*. Los problemas están asociados con la transferencia de información, particularmente entre competidores (Spendolini, 1992).

Muchas organizaciones experimentadas en *benchmarking* han desarrollado una postura legal y ética ante la cuestión del *benchmarking*. Las recomendaciones aportadas por las compañías y evaluadores de las mejores prácticas sobre estos aspectos son recopilados por Spendolini (1992) bajo unas líneas directrices:

- *Desarrollar una actitud formal en aspectos éticos y legales.* Consiste en trabajar con el personal asesor en temas legales de la organización para elaborar un manifiesto que identifique temas de *benchmarking* específicos, metodologías y comunicar formalismos que son delicados para la organización.
- *Comunicar la posición de la organización en las cuestiones éticas y legales.* Una vez determinada la postura formal, resulta de vital importancia comunicar a los empleados quién podría involucrarse en la actividad de *benchmarking*. Esto puede ejecutarse durante las sesiones de formación o informativas.
- *Aclarar términos legales.* Muchos empleados utilizan conceptos técnicos-legales como *propiedad* o *antimonopolio* son tener una vaga idea de los que significa o implica.
- *Poner todos los acuerdos por escrito.* En la puesta en contacto con los socios de estudios de referencia, es aconsejable poner los acuerdos relacionados con la actividad de *benchmarking* por escrito. Un ejemplo de este tipo de documento es aquel que recoge la no divulgación (o divulgación) de resultados entre las organizaciones objetivo.
- *Aclarar la necesidad de examen legal.* La mayoría de las investigaciones de *benchmarking* no tratan con información registrada o con propiedad. Aunque en la mayoría de los casos no hay una necesidad para un examen legal de asuntos de *benchmarking*, la organización debe definir claramente los aspectos específicos que pueden ser objeto de investigación legal antes de llevar a cabo cualquier actividad seria de recopilación de información formal.

De todo lo anterior se deriva que una *metodología ética* de colaboración o cooperación entre ciudades debe contener además las siguientes actividades: contactar personalmente o por teléfono con la persona encargada del análisis de perfiles urbanos, posicionamiento o diagnóstico de la ciudad objetivo. Se explicará lo que se está interesado en hallar a través de indicadores urbanos.

Esto también puede ser enviado mediante correo postal o electrónico, donde se enviarán los indicadores a recoger. En esta carta debe indicar que la relación de colaboración se basará en las éticas del *benchmarking*, no se mentirá, despojará o dejará conocer esta información a cualquier otra entidad externa a este compromiso sin la aprobación de la otra parte.

Se ha de indicar las dimensiones, temas e indicadores o *ítems* que se han desarrollado y el tiempo necesario aproximado para recoger la información. Además ha de indicarse que se pondrá en común una copia del estudio. De esta forma las otras organizaciones consiguen ver dónde están.

Tras esto se está en condiciones de entablar los contactos si son necesarios y emprender todo el proceso de *benchmarking* de ciudades subsiguiente.

En todo momento debe estar dispuesto a compartir los resultados y otra información relativa a la ciudad, así como el funcionamiento, estado y resultados del plan estratégico iniciado, implantado o revisado con sus socios de *benchmarking*.

Resulta correcto el agradecer a los socios de *benchmarking* el trabajo realizado en todo el proceso.



Parte III

Estudio empírico

8. Marco de referencia de Granada

La planificación estratégica de Granada, como método de gestión incluido en su entorno más próximo: el territorio andaluz, tiene el siguiente marco de referencia:

- La progresiva convergencia de los estados europeos y la consolidación de un espacio único europeo que estimulan el aumento de rivalidad y cooperación entre territorios.
- Las políticas de actuación de la Unión Europea para los próximos años, que se revelan en la aplicación de iniciativas y programas para los estados miembros, y en la dinámica y escenarios esperados. Se pueden citar los Acuerdos de Maastricht de 1994 (a aplicar a partir del 1 de enero de 1999 - euro) y a desarrollar en la Agenda 2000 (período 2000-2006); acuerdos que incluyen los criterios de reformas de políticas de fondos estructurales, como la PAC, hasta el 2013; o la ampliación de la U.E. con los países del este.
- Las actuaciones y programas aplicadas o aprobadas para su aplicación por el Estado español se reflejan en el Plan Director de Infraestructuras, Plan Energético, Plan Hidrológico Nacional, Plan InfoXXI: Una Sociedad de la Información para Todos.
- El Plan de Ordenación del Territorio de Andalucía dictado en La Ley 1/94, de Ordenación del Territorio de Andalucía (LOTA), que establece el plan como un marco de referencia general para las actividades de planificación con incidencia territorial, así como para la acción pública en general. Así como, los planes estratégicos elaborados en la región andaluza especialmente los de las ciudades que dirigen este desarrollo: Córdoba, Málaga y Sevilla.

En este contexto territorial, el futuro de las regiones y ciudades pasa por identificar sus singularidades y estrategias de desarrollo en un contexto más interrelacionado.

En cuanto a planes estratégicos se refiere, Cataluña, como pionera en este campo, ocupa un papel destacado, presenta un total de 24 planes estratégicos, esto supone la cuarta parte del total, por encima de su peso demográfico (15'4%). Asimismo, esta metodología de trabajo está muy extendida en el País Vasco, aportando 14 experiencias, es decir, un 14'58% del total, mientras que sólo simboliza el 5'22% de la población española. En cambio, se puede señalar que el significativo número de 18 planes estratégicos existentes en Andalucía, se corresponde con el de la autonomía más habitada (Asociación para el Desarrollo Estratégico de Zaragoza y su Área de Influencia, EBROPOLIS, 2002).

A continuación se desarrollan los principales factores condicionantes que hay que tener presentes para delimitar la situación de la capital granadina (y en su caso para el apoyo a las estrategias para la ciudad) ayudando a vislumbrar el diagnóstico de la ciudad que mejor define su realidad sociodemográfica, económica y cultural.

Ámbito andaluz

Situación socioeconómica

Explorar la situación que presenta el sistema de ciudades más próximo el andaluz: debe ser uno de los temas cruciales a tratar en cualquier proceso de planificación estratégica que se implante.

La comunidad autónoma andaluza cuenta con 8.277.253 habitantes, según el INE (censo de población del 2001). Población en crecimiento, tras las grandes migraciones de los años 50 y 60. Tiene una superficie total de 87.602 km², repartida entre ocho provincias y 770 municipios. Constituye por tanto, la región más extensa de España, junto con Castilla y León.

El litoral andaluz se extiende en 836 Km., repartidos en cuatro costas importantes: la *Costa de la Luz*, que cuenta con 350 Km., de los cuales unos 150 corresponden a la provincia de Huelva y 200 a los de Cádiz; la *Costa del Sol*, que baña a la capital de Málaga, y se extiende además por Cádiz y Granada en unos 196 km. de longitud; la *Costa Tropical de Granada*, que se extiende a lo largo de 71 Km. de los cuales 36 son de playa; y la *Costa de Almería*, que recorre el litoral almeriense a lo largo de 219 Km.

El índice sintético sobre bienestar social de La Caixa, muestra como la media de España se sitúa en torno al 5. Andalucía alcanza una situación medio-baja, es decir, se encuentra entre el 82% y 88% del índice general de España. Los puntos débiles de Andalucía, según este indicador, son la renta, la oferta de empleo, las condiciones de trabajo y la oferta cultural y de ocio. Mientras los aspectos mejor valorados son la salud; la accesibilidad económica y la seguridad vial; la seguridad ciudadana y medioambiental; y el entorno natural y el clima.

Para la actividad turística, es de destacar que la ciudad muestra una situación satisfactoria en cuanto a visitas turísticas a monumentos históricos, absorbe prácticamente el 70% de las visitas a zonas y conjuntos arqueológicos y monumentales de Andalucía. La Alhambra absorbe casi el 70% de las visitas granadinas a estos conjuntos arqueológicos.

El índice turístico de la Caixa, muestra la importancia de la oferta turística ofrece un valor para Andalucía de 16,24 sobre 100 (valor del total español), ocupando la tercera posición en el ranking nacional de comunidades autónomas detrás de Las Canarias y Las Baleares, aunque por encima de Cataluña. Estas cuatro comunidades abarcan casi los dos tercios del turismo reglado en España.

En Granada predomina un mayor turismo denominado de tipo “cultural” con una estancia media que la sitúa en un lugar bastante bajo en el ranking nacional.

Según un análisis de la litoralidad realizado por Esteve (1997) nos revela que mientras que los municipios litorales de Granada representan el 3,5 por ciento del conjunto de la superficie provincial, en Cádiz alcanzan el 32,2%. Se aprecian disparidades significativas en la configuración municipal de las provincias andaluzas, apreciándose una cierta tendencia a encontrar municipios más grandes hacia el sur del litoral mediterráneo español, y más pequeños hacia el norte.

Según datos del INE (2003), la costa granadina supone el 8,57% de la longitud de costa andaluza. El máximo es ocupado por Cádiz con un 30,16%.

TABLA 3.1.
Longitud de la costa andaluza por provincias

ORDEN	PROVINCIA	KM	%
1	Cádiz	285	30,16
2	Almería	249	26,35
3	Málaga	208	22,01
4	Huelva	122	12,91
5	Granada	81	8,57
Total		945	100,00

Fuente: INE (2003)

Andalucía en general, con su tradicional aislamiento económico tiene un importante potencial en el sistema europeo urbano, en la medida en que sea capaz de articular sus principales focos de atracción y conectarlos con el “Arco de Desarrollo Mediterráneo”, “Arco Atlántico”, Madrid y Lisboa (CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL DE GRANADA, 2003: 7-8).

Sevilla domina funcionalmente el centro andaluz, como foco de la organización funcional de la comunidad, y tiene una importancia estratégica en términos de planeamiento porque ofrece ventajas situacionales para la atracción de inversiones públicas o privadas, como se ha visto a lo largo de los últimos años. Ciudad que compiten funcionalmente con Granada.

Evaluación de planes estratégicos

En el año 2001, se tuvo constancia de la existencia de aproximadamente un centenar de planes estratégicos españoles, cuyo objetivo consiste en “propiciar un avance global del territorio, y no sólo urbanístico y de infraestructuras como algunos de sus detractores pretenden recalcar”. No obstante, son varios los planes que han fracasado o se han paralizado (Asociación para el Desarrollo Estratégico de Zaragoza y su Área de Influencia, EBRÓPOLIS, 2002).

La Asociación para el Desarrollo Estratégico de Zaragoza y su Área de Influencia, contempla en su sitio Web⁴⁶ la conveniencia de aproximarse a un inventario de planes estratégicos urbanos y territoriales y sus características principales. Dicha labor de recogida de información y sistematización ha sido posible desarrollarla con la colaboración de las diversas ciudades y territorios que han llevado a cabo un plan estratégico.

El informe⁴⁷ efectuado con estos resultados, pretende constituir un útil documento de trabajo que servirá de soporte para la reflexión constante acerca de dónde está y hacia dónde se mueve la planificación estratégica en España (EBROPOLIS, 2002). En este tra-

⁴⁶ Página Web alojada en: <http://www.ebropolis.es>.

⁴⁷ La información contenida en este informe hace referencia a: los planes estratégicos de los que se tiene constancia por Comunidades Autónomas, la población y renta del ámbito de actuación, ficha técnica de los planes estratégicos, su evolución y estado, ámbito de aplicación, causas del inicio, tipos de liderazgo, estructura organizativa, tipos de actores de los *partenariados* estratégicos, prioridad de los componentes de la visión estratégica.

bajo podemos apreciar la labor de *benchmarking* desarrollada por la Oficina Técnica del Plan Estratégico de Zaragoza y los grupos colaboradores.

TABLA 3.2.
Planes estratégicos en Andalucía

CIUDADES Y TERRITORIOS
Alcalá de Guadaira
<i>Antequera</i> ⁴⁸
Bajo Guadalquivir
Cádiz
Córdoba
<i>Chiclana de la Frontera</i>
Dos Hermanas
Écija
Granada
<i>Granada provincia</i>
Huelva
Jaén
Jerez de la Frontera
Lucena
Málaga
Málaga provincia
Sevilla
<i>Sierra del Segura (Orcera)</i>

Fuente: EBRÓPOLIS, 2002

El ámbito de aplicación de estos planes estratégico en su mayoría es un sólo municipio, propio de las capitales de provincia y ciudades como Dos Hermanas o Jerez de la Frontera. Dado el tamaño de las localidades de Alcalá de Gaudaira, Écija y Bajo Guadalquivir tiene un ámbito comarcal. En este último caso, la municipalidad está formada por una agrupación de ayuntamientos en forma de mancomunidad. Málaga, y recientemente Córdoba, por su parte, ha lanzado su segundo plan estratégico con una escala metropolitana (ver municipios en tabla del capítulo 9 relativo a aspectos metodológicos del estudio empírico) y a un ámbito provincial también ha iniciado un plan estratégico. Se aprecia en esta capital malagueña como, al igual que ha ocurrido con Barcelona, la evolución del plan estratégico de una ciudad pasa posteriormente por abarcar al conjunto de metrópolis que la rodean.

⁴⁸ Nota: Para los casos que aparecen en cursiva, se tiene constancia de la existencia de trabajos de planificación estratégica, pero, por diversos motivos (falta de tiempo para contestar, falta de intención en colaborar), no obtuvo información (como se verá en las tablas siguientes).

TABLA 3.3.
Ficha técnica de los planes estratégicos*

TERRITORIO	NOMBRE PLAN	ENTIDAD PROMOTORA	PERSONALIDAD JURÍDICA
Alcalá de Guadaira	Plan de Desarrollo Sostenible de Alcalá de Guadaira (PDSA)	Fundación para el Desarrollo Sostenible de Alcalá de Guadaira	Fundación
Bajo Guadalquivir	Plan Estratégico del Bajo Guadalquivir	Mancomunidad de Municipios del Bajo Guadalquivir	Mancomunidad
Cádiz	Plan Cádiz 2000	Delegación de Economía-Plan Urban Cádiz. Ayto de Cádiz	Ayuntamiento
Córdoba	Plan Estratégico de Córdoba	Ayuntamiento de Córdoba	Ayuntamiento
Dos Hermanas	--	Ayuntamiento de Dos Hermanas	Ayuntamiento
Écija	Plan Estratégico de Écija y su Comarca	Plan Estratégico de Écija y su Comarca. Oficina Técnica	
Granada	Plan Estratégico de Granada	Ayuntamiento de Granada	Ayuntamiento
Huelva	Plan Estratégico de Huelva	Patronato de Desarrollo Local y Turismo	Organismo autónomo
Jaén	Plan Estratégico de la Provincia de Jaén	Fundación "Estrategias para el desarrollo económico y social de la provincia de Jaén"	Fundación
Jerez de la Frontera	Plan Estratégico de Jerez 1991-2001	Ayuntamiento de Jerez	Organismo autónomo
Lucena	Plan Estratégico de Desarrollo de la ciudad de Lucena	Ayuntamiento de Lucena	Ayuntamiento
Málaga	Plan Estratégico de Málaga y II Plan Estratégico de Málaga. PEM 2010	Fundación Centro de Investigaciones Estratégicas y de Desarrollo Económico y Social de Málaga (CIEDES)	Fundación
Málaga provincia	MADECA 10. Plan de Actuaciones Estratégicas de la Provincia de Málaga	--	
Sevilla	Plan Estratégico "Sevilla 2010"	Ayuntamiento de Sevilla	Ayuntamiento

Fuente: EBRÓPOLIS, 2002

*En la ficha técnica del informe de EBRÓPOLIS se presenta también información sobre la persona responsable o de contacto y el número de teléfono.

TABLA 3.4.
Evolución de los planes estratégicos

CIUDAD / TERRITORIO	AÑO INICIO	FASE ACTUAL	GRADO EJECUCIÓN	PLANES ANTERIORES
Alcalá de Guadaira	1996	Implantación	15%	No
Bajo Guadalquivir	1999	Implantación	10%	No
Cádiz	1991	Sin continuidad desde 1994	Sin evaluar	
Córdoba	1992	Revisión (en fase de reflexión)	65%	--
Dos Hermanas	2001	--	--	--
Écija	1997	Implantación	--	--
Granada	2000	Fase inicial	--	No

CIUDAD / TERRITORIO	AÑO INICIO	FASE ACTUAL	GRADO EJECUCIÓN	PLANES ANTERIORES
Huelva	1999	Presentación plan de futuro y los resultados priorización y selección proyectos	75%	
Jaén	1998	Ejecución	Sin evaluar	No
Jerez de la Frontera	1991	Finalización	95%	No
Lucena	2001	Implantación	--	--
Málaga I	1993	Finalizada evaluación	70%	No
Málaga II	2001	Lanzamiento		Sí
Málaga provincia	2001	Inicio	2%	No
Sevilla	1999	Elaboración (diagnóstico)	--	No

Fuente: EBRÓPOLIS, 2002

TABLA 3.5.
Causas del inicio del plan estratégico

CIUDAD / TERRITORIO	EVENTO	CRISIS	REVITALIZACIÓN	MEJORA CONTINUA	SEGUIR EJEMPLOS	COORDINACIÓN ACTUACIONES	COLAB. Públ-priv	OTRAS CAUSAS
Alcalá de Guadaira								(1)
Bajo Guadalquivir								
Cádiz								
Córdoba								
Dos Hermanas								
Écija								
Granada								(2)
Huelva								(3)
Jaén								(4)
Jerez								
Lucena								
Málaga I								
Málaga II								
Málaga prov.								
Sevilla								

Fuente: EBRÓPOLIS, 2002

Nota: (1) Desarrollo sostenible; (2) Vertebración de nuevas áreas de actividad; (3) Momentos históricos de cambio; (4) Impulsar el desarrollo económico y social de la provincia

Entre las motivaciones que predominan a iniciar un proceso de planificación estratégica en Andalucía son principalmente: la coordinación a la hora de actuar y la necesidad de una colaboración entre las administraciones públicas y las organizaciones privadas a todos los niveles. Razones también importantes para el impulso inicial de un plan son la necesidad de una mejora continua en un mundo en constante transformación y la revitalización de las ciudades y territorios. La existencia de una crisis económica/social o la premura de preparar con éxito la celebración de un evento parecen no constituir los fundamentos para iniciar un plan estratégico. Estos resultados son análogos que los obtenidos para todo el territorio nacional.

En Andalucía, a partir de los resultados a escala nacional del informe anteriormente citado, se ha obtenido que los distintos planes otorgan gran importancia al desarrollo local principalmente, como objetivo más citado y prioritario en la visión estratégica perseguida. La formación y el turismo empatan en Andalucía con el anterior componente, pero es la

adecuación de las infraestructuras la que obtiene el segundo puesto en orden de prioridad. Por grado de importancia los objetivos mencionados seguidamente son: la calidad de vida de los ciudadanos que habitan en el territorio, la actividad industrial, el medio ambiente y las nuevas tecnologías.

Para el conjunto de planes españoles la situación es algo distinta; así la modernización y la adecuación de las infraestructuras en su conjunto es el objetivo más perseguido. El elemento mencionado en segunda posición, prácticamente al mismo nivel es: la ambición de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos que habitan en el territorio.

Al igual que para el caso andaluz, para el total nacional se comprueba que la planificación a largo plazo está en gran medida íntimamente ligada al desarrollo sostenible⁴⁹. En ambos casos, el bienestar social y la competitividad económica coinciden como elementos de elevada prioridad en el modelo de ciudad a alcanzar. Es de destacar como la búsqueda de la cooperación público-privado, constituye una de las causas primordiales por las que inician los distintos planes, pero pasa a un lugar intermedio en cuanto al establecimiento de visiones estratégicas.

En Andalucía, es preciso mencionar el hecho de que entre los planes evaluados pasa totalmente inadvertido el problema de la evolución demográfica y el envejecimiento de la población que tanto afecta a nuestra sociedad española. Según la evaluación realizada por EBRÓPOLIS (2002), los planes que mencionan la demografía como componente de la visión estratégica son los más recientes, con lo que esta amenaza serán de consideración en futuras planificaciones territoriales.

Ámbito regional

La provincia tiene una extensión de 12.531 km², y sus cotas varían de los 3.480 m. del Mulhacén en Sierra Nevada (pico más elevado de la Península Ibérica) hasta los 0 m. de sus costas. Su geografía está colmada de contrastes: de las elevadas cumbres en Sierra Nevada a la costa tropical en el sur, pasando por el inaccesible valle serrano que es La Alpujarra, los paisajes lunares de la Hoya de Guadix, los extensos bosques de Huétor-Santillán, los secanales de Huéscar, el desierto "prehistórico" de Orce, etc.

En el análisis del funcionamiento interno de las ciudades resulta adecuado el estudio de las manifestaciones de procesos sociales y espaciales más amplios. Bobeck abrió en 1927 una línea de investigación en la que recalcó la adopción de una visión regional para analizar los factores que determinan la existencia, dimensión y crecimiento de las ciudades (citado en Garrocho, 1992). De ahí, el interés de mantener en el trabajo empírico datos relativos a áreas metropolitanas, provincias. En el caso de datos provinciales, resultó imposible la obtención de datos a nivel más desagregado.

El sistema de ciudades de la provincia está caracterizado por una supremacía de la ciudad por encima de las demás ciudades de tipo medio. La capital es la ciudad más grande con una relación de 4,63 veces la población del municipio que le sigue en la jerarquía de asentamientos (Motril), y supone el 54,19% sobre su área metropolitana y el 29,29% sobre su provincia.

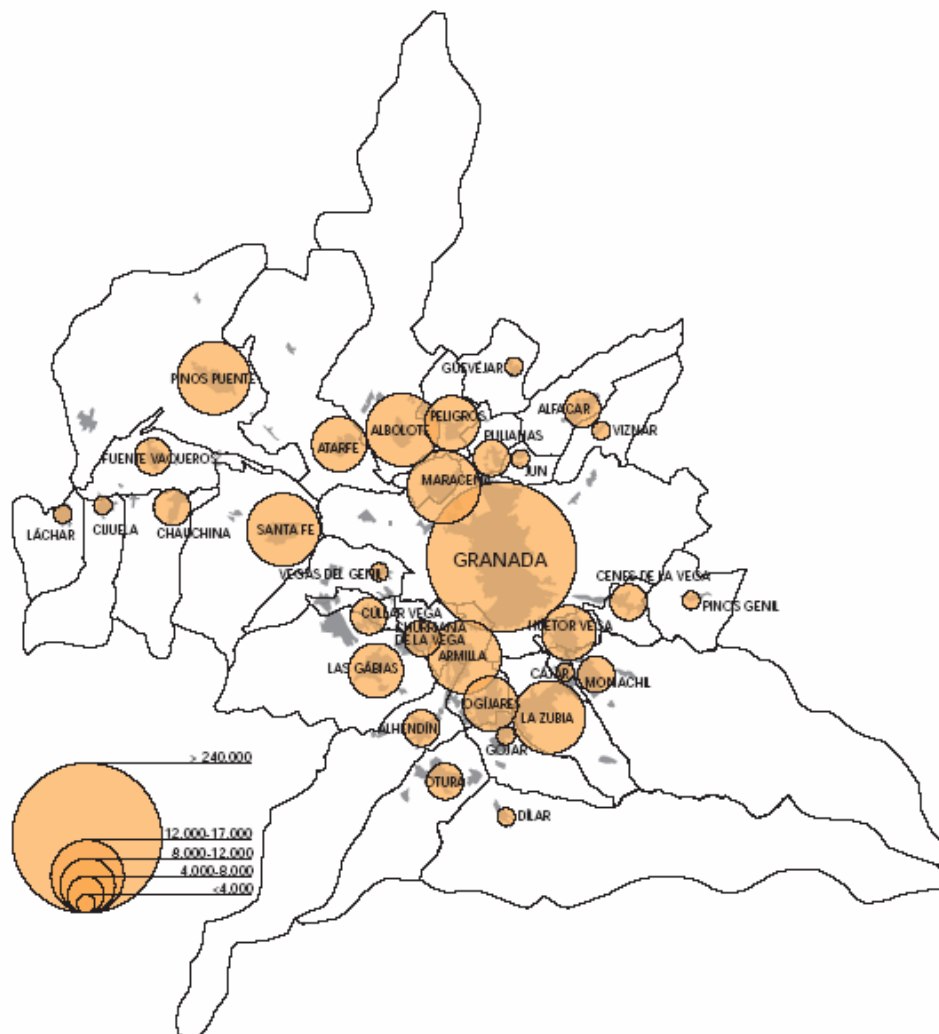
⁴⁹ En la "Agenda Local 21", de las urbes, se recogen los principios medioambientales señalados en sus respectivos planes estratégicos.

Aunque esta primacía y brecha jerárquica se ha reducido ligeramente en las últimas dos décadas, como se muestra en los resultados del análisis estadístico. Esto viene explicado por los diferentes ritmos de crecimiento experimentados por las ciudades en los últimos años.

En cuanto a su organización funcional, Granada presenta una acentuada desconexión con el resto de las provincias y el resto de España. Por carretera se encuentra mejor enlazada con las regiones circundantes. No constituye ningún centro administrativo, industrial, cultural, financiero o político superior que el meramente regional a escala provincial. A nivel de área metropolitana, es la ciudad dominante del sistema y condensa las relaciones urbanas a este nivel.

En cuanto a su área metropolitana, está constituida por una treintena municipios según la Consejería de Obras Públicas y Transportes. Estos quedan reflejados en la siguiente figura.

FIGURA. 3.1.
Municipios del área metropolitana y volumen de población (censo 2001)



Fuente: CES de la Ciudad de Granada, 2003

Ámbito local

La diversidad geográfica y cultural caracteriza esta tierra. La ciudad se sitúa al pie de Sierra Nevada en la confluencia de los ríos Darro y Genil. Su historia le ha concedido una herencia artística muy relevante que abarca desde el legado musulmán hasta los tesoros cristianos del renacimiento. Posee además un alto valor simbólico como el último enclave árabe de la península ibérica.

Presenta una población de 240.661 personas, y cuenta con una de las universidades más antiguas de España y el monumento más visitado del país: la Alhambra.

En los primeros años del siglo XX presenta una población de hecho de unos 78.000 habitantes. El mayor incremento de la población se produce en las décadas de los treinta, sesenta y setena con un éxodo rural sin precedentes, alcanzando valores de crecimiento del 31,50%, 21,15% y 37,68% respectivamente. La concentración de la población en la capital se produjo en estas décadas, propio de ciudades con concentraciones urbanas mayores y con pueblos dormitorio a sus alrededores. La demanda de servicios públicos básicos se incrementó de manera notable. En las décadas precedentes la capital empieza a perder peso frente al área metropolitana, y la carencia de servicios y recursos públicos se producen en estos pueblos circundantes granadinos.

El paisaje urbano de Granada es el resultado de una evolución histórica iniciada en la época romana, en el alto Albaicín. Es a mediados del siglo XIX donde se produce la aparición de los primeros documentos formalmente redactados para “ordenar” la expansión de la ciudad en los nuevos ensanches. El proceso de urbanización de Granada, se inicia por tanto en Granada hace más de un siglo y medio.

La capital se caracteriza por una estructura policéntrica, con funciones comerciales, culturales y de acogida de visitantes. Una estructura social y demográfica heterogénea.

El *Study Programme in European Spatial Planning*, SPESP (1999) desarrollado por *European Spatial Planning Observation Network*, ESPON, relativo a un estudio comparativo del sistema de ciudades europeas, realiza una revisión de las tipologías de ciudades que han sido adoptadas. Estas tipologías están basadas en una variedad de indicadores y muestran las consecuencias de la competencia en la jerarquía global del sistema urbano europeo. En una clasificación realizada en 1994, se encuentra Granada como una metrópolis regional periférica de expansión internacional limitada y debilidades de servicios terciarios a nivel metropolitano, funciones internacionales muy poco desarrolladas y accesibilidad mediocre.

9. Aspectos metodológicos

La sistemática seguida en el seno de este proyecto *Granada Metrópoli 21* ha sido ampliada y adaptada para su aplicación a Granada y su territorio metropolitano. Un aspecto esencial incluido en el programa inicial fue el relativo al análisis comparativo de la situación de Granada con respecto al contexto territorial andaluz. Para el logro de este objetivo se ha planteado un nuevo enfoque en la metodología e instrumentos de análisis.

Dentro del contexto andaluz, las capitales presentan características diversas (distintos niveles socioeconómicos, demográficos, medioambientales, etc.), pero también similares como destinos turísticos, por población (Almería, Cádiz, Huelva, Jaén), o coste de la vivienda por cápita (Almería, Huelva, Jaén), por citar algunas semejanzas.

Esta evaluación comparativa permite además interpretar la posición de Granada en relación con las demás capitales andaluzas para las dimensiones básicas que la caracterizan.

9.1. Identificación de dimensiones subyacentes

Los indicadores inicialmente considerados fueron los diseñados por la Fundación Metrópoli como método de análisis incluido en el Proyecto Cities, aunque la imposibilidad de obtención de algunos indicadores hizo que éstos fueron completados con otros nuevos y modificar los existentes en aras de una mayor precisión, medición objetiva, homogeneidad para facilitar la comparación, actualidad y fiabilidad⁵⁰.

Con este nuevo conjunto de indicadores⁵¹ se ha tratado que los factores o dimensiones subyacentes presenten una cobertura completa. Para ello se procedió a la revisión de la literatura relevante que analiza los distintos elementos o factores considerados determinantes para el desarrollo económico local o la formación de la imagen de una ciudad.

Luque *et al.* (2002: 21-28) a través de una investigación cualitativa basada en entrevistas en profundidad y sesiones de grupo semiestructurados, plantea una serie de dimensiones principales que para el residente conforman la imagen que tienen de una ciudad en gene-

⁵⁰ La fiabilidad de los indicadores analizados depende del año de referencia para el que existen datos disponibles y la credibilidad de las fuentes consultadas.

⁵¹ El conjunto de indicadores obtenidos constituyó en primera instancia una *matriz de indicadores urbanos* (I. U.) para cada una de las capitales de provincia andaluzas, y posteriormente fueron fusionadas en una matriz para la Comunidad Autónoma Andaluza como puede apreciarse en el anexo II del presente trabajo de investigación.

ral, y de la imagen de Granada, en particular. El conjunto de 15 cuestiones relativas a la imagen de ciudad que se analizaron en el estudio fueron: la arquitectura y el urbanismo, el clima, el tráfico, las infraestructuras-comunicaciones, patrimonio histórico, medio urbano y medio ambiente, seguridad, cohesión social, problemas sociales, actividad cultural, actividad económica, actividad comercial, servicios públicos y otros, internacionalización de la ciudad e innovación y vanguardia.

En el estudio presentado por Wong (2002) se plantea un método sistemático para identificar los determinantes del desarrollo económico local, formado por un conjunto de 11 factores principales que contienen un total de 29 indicadores. Este método de medición de factores está fundado en una fuerte base conceptual derivada de la literatura teórica realizada y la aplicación empírica, que de forma similar al caso anterior, se utilizan 22 entrevistas en profundidad, con participantes políticos seleccionados. Esta autora propone la medición de dos tipos de indicadores, no dicotómicos: tradicionales⁵² e intangibles. Los bloques de indicadores analizados en la investigación son: factores situacionales, factores físicos, factores infraestructurales, recursos humanos, capital y finanzas, conocimiento y tecnología, estructura industrial, calidad de vida, cultura de negocios, identidad de la comunidad e imagen y capacidad institucional.

Fernández Güell (2000) en su desarrollo teórico agrupa distintos temas a tratar en siete componentes básicos de la oferta urbana: formación, estructura social, base económica, sistema de transporte, telecomunicaciones, calidad de vida, apoyo público.

Centrada en las tecnologías de la información, la iniciativa *e-EUROPE: An Information Society for All* aprobada por la Comisión Europea, aplica un programa de *benchmarking* para medir y seguir los avances ocurridos en la Sociedad de la Información. Este proceso de *benchmarking* está basado en un total de 23 indicadores acordados en noviembre de 2000, procedentes de distintas fuentes: *Organisation for Economic Cooperation and Development*, OECD, estudios, investigaciones. El conjunto de indicadores están agrupados en 5 grupos relacionados con las TIC: indicadores de Internet, modernos servicios públicos *on-line*, un ambiente de negocios dinámico, una infraestructura de información segura y banda ancha.

De esta revisión se deduce que los factores intangibles como calidad de vida, cultura de negocios, imagen de la comunidad o capacidad institucional presentan una mayor dificultad en cuanto a su definición a través de un conjunto de definiciones operativas, y surge el problema de considerar todos los aspectos del concepto a medir. Existen otras categorías de indicadores tangibles que resultan difíciles de definir, como es el caso de infraestructuras, que pueden abarcarlo todo.

⁵² Con “factores tradicionales” se hace referencia a aquellos factores que han recibido atención académica, especialmente de los economistas neoclásicos y los geógrafos, de situación industrial, sobre un periodo sustancial de tiempo. Pero con el paso del tiempo estos factores han recibido un énfasis menor en su medición. ... Debido al fracaso de los factores tradicionales para capturar la amplia cantidad de variación inexplicada en las tasas de crecimiento local (Doeringer, et al., 1987; Bovaird, 1993; en Wong, 2002), ha habido un cambio reciente de atención por examinar la influencia en el desarrollo económico local de factores ‘más intangibles’ tales como cultura de negocios, calidad de vida, imagen de la comunidad y capacidad institucional. A pesar de esto, deben de ser considerados los factores tradicionales dado que existen fundamentos teóricos y empíricos para explicar la contribución de estos factores en el desarrollo económico local (Wong, 2002).

Para los bloques analizados en la presente investigación se puede destacar que el bloque de *identidad e imagen de una comunidad* es un tema difícil de analizar con la información secundaria existente en el contexto territorio considerado.

Las mayores dificultades de medición a través de información secundaria externa se presentan para el caso de la *internacionalización de la ciudad, y la innovación*. Aunque para esta dimensión se han utilizado como descriptores la inversión en nuevas industrias (en valores absolutos y per cápita), el gasto en I+D sobre el Producto Bruto Local (disponible únicamente para la Comunidad Autónoma de Andalucía) y el número de patentes expedidas al año. Estos indicadores también podrían incluirse en el bloque de *conocimiento y tecnología*.

El bloque de acciones contra el medio ambiente, o el número de accidentes de tráfico podrían incluirse en ese bloque de *responsabilidad social* de los integrantes de la comunidad urbana.

El *apoyo público a la vivienda* constituye un elemento de la urbe para el que no se dispone de mucha información por lo que resulta útil la incorporación de este tema en algún bloque más amplio que la englobe como puede ser las características relacionadas con el suelo y la vivienda.

El *sistema de telecomunicaciones y el de transporte colectivo* podrían incluirse en un bloque único. Las infraestructuras de comunicaciones y movilidad, tanto desde una perspectiva interna y externa a la ciudad, constituyen elementos que facilitan el movimiento de ciudadanos y mercancías, y contribuye a la competitividad y bienestar a la calidad de vida de una ciudad. Esta es la causa de mantener separadamente las infraestructuras de accesibilidad y comunicaciones externas por un lado, y la importancia del transporte y sus formas en el interior de la ciudad por otro.

Ferández Güell, no considera la *gestión del medio ambiente*. A pesar de ello, se ha creído conveniente plantear un grupo aislado para la gestión ambiental. La Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, celebrado en Río de Janeiro en junio de 1992, aprobó el Programa de Acción o *Programa de las Naciones Unidas para el siglo XXI*, más conocido como Agenda 21. En este programa se destacan el siguiente objetivo (epígrafe 40.22) para la reducción de las diferencias en materia de datos:

Los países y las organizaciones internacionales deberían examinar y reforzar los sistemas y servicios de información en los sectores relacionados con el desarrollo sostenible en los planos local, provincial, nacional e internacional. Se debería insistir en que se transforme la información existente en formas que sean más útiles para la adopción de decisiones y en orientarla hacia diversos grupos de usuarios. Se deberían establecer o reforzar los mecanismos para convertir las evaluaciones científicas y socioeconómicas en información adecuada para la planificación y la información pública. (Agenda 21, Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, 1992).

En la concreción final de los bloques a analizar en nuestro estudio, hay que tener en cuenta las posibilidades que presenta el sistema estadístico español actual, y la consideración de que algunos de estos bloques no son fácilmente medibles.

Los indicadores urbanos finalmente utilizados, contienen las grandes dimensiones que caracterizan las urbes, y tienen el siguiente detalle:

TABLA 3.6.

Dimensiones subyacentes finales de la ciudad

1POBLACIÓN Y TERRITORIO	4ACCESIBILIDAD Y COMUNICACIONES
1.1 Superficie aproximada	4.1 Telecomunicaciones
1.2 Evolución de la población	4.2 Aeropuertos
1.3 Densidad residencial	4.3 Puertos
1.4 Estructura demográfica	4.4 Ferrocarril interurbano
2DESARROLLO ECONOMICO	4.5 Red de carreteras
2.1 Renta per cápita	5TRANSPORTE URBANO Y MOVILIDAD
2.2 Estructura productiva	5.1 Modos de transporte urbano
2.3 Un lugar para negocios	5.2 Importancia del transporte público
2.4 Turismo y hoteles	5.3 Importancia del transporte privado
2.5 Vitalidad económica	6VIVIENDA
2.6 Otros datos económicos	6.1 Régimen de tenencia
3DESARROLLO SOCIAL Y CALIDAD DE VIDA	6.2 Servicios básicos de las viviendas
3.1 Educación	6.3 Apoyo público a la vivienda
3.2 Familia	6.4 Capacidad de acceso a la vivienda
3.3 Inmigración	7GESTION AMBIENTAL
3.4 Equidad y diversidad	7.1 Patrimonio histórico
3.5 Salud pública	7.2 Abastecimiento de agua
3.6 Civismo y liderazgo	7.3 Saneamiento
3.7 Seguridad	7.4 Residuos
3.8 Cultura	7.5 Aire
3.9 Bienestar social	7.6 Energía eléctrica

9.2. Las zonas de aglomeración urbana

Las zonas de aglomeración urbana (o áreas metropolitanas) son calificadas de tal manera por la Consejería de Obras Públicas y Transporte, y obtenidas a partir del ámbito de aplicación de los planes de Ordenación del Territorio de la Aglomeración Urbana de estas ciudades. Esta calificación está aprobada por el Consejo de Gobierno y promovido por la Consejería de Obras Públicas y Transportes, y fruto del consenso entre la Junta de Andalucía, la Administración central, las Diputaciones Provinciales y los Ayuntamientos que las integran.

Las zonas de aglomeración urbana constituyen una unidad de interés para diferentes comparaciones, su cálculo es útil para establecer referencias por ejemplo respecto a: superficie aproximada, evolución de la población, densidad residencial y la estructura demográfica, o el apoyo público a la vivienda del área metropolitana.

En Andalucía, las aglomeraciones urbanas que incluyen las capitales de provincia, y que lógicamente, son las de mayor volumen, establecidas son las zonas de Cádiz, Granada, Málaga y Sevilla.

TABLA 3.7.
Zonas de aglomeración urbana

CAPITAL	Número de municipios	Nombre de los municipios
Almería	1	Almería
Cádiz	5	Cádiz, Chiclana de la Frontera, El Puerto de Santa María, Puerto Real y San Fernando.
Córdoba	1	Córdoba
Granada	30	Granada, Albolote, Alfacar, Alhendín, Armilla, Atarfe, Cájara, Cenes de la Vega, Cúllar Vega, Chauchina, Churriana de la Vega, Dílar, Fuente Vaqueros, Gójar, Güevéjar, Huétor Vega, Jun, Las Gabias, La Zubia, Maracena, Monachil, Ogíjares, Otura, Peligros, Pinos Puente, Pinos Genil, Pulianas, Santa Fe, Vegas del Genil y Víznar;
Huelva	1	Huelva
Jaén	1	Jaén
Málaga	10	Málaga, Torremolinos, Benalmadena, Alhaurín de la Torre, Alhaurín el Grande, Cártama, Almogía, Casabermeja, Totalán y Rincón de la Victoria.
Sevilla	22	Sevilla, Alcalá de Guadaira, Dos Hermanas, Gelves, Coria del Río, Puebla del Río, Almesilla, Mairena del Aljarafe, Palomares, San Juan de Aznalfarache, Bormujos, La Rinconada, La Algaba, Santiponce, Valencina, Gines, Castilleja de la Cuesta, Camas, Castilleja de Guzmán, Tomares, Espartinas y Salteras.

Fuente: Consejería de Obras Públicas y Transportes. Junta de Andalucía.

9.3. Fuentes de datos consultadas

En este apartado, se pretende realizar una recopilación de las principales fuentes de información estadísticas consultadas.

Dadas las dificultades que muestran las fuentes de información existentes en los distintos organismos públicos locales (falta de actualización, interés en colaborar, diferentes unidades de medida, etc.), se procedió a la obtención de información a partir de fuentes externas secundarias, para las capitales y áreas metropolitanas andaluzas.

Las distintas fuentes que ayudaron al proceso de obtención de datos fueron:

- *Fuentes de datos publicados.* Los datos publicados proceden de distintos organismos:
 - *Institutos nacionales:* padrones y censos (CERCA, población y vivienda, industrial, agrícola, electoral,...) del INE, encuestas (EPA, EOH); IEA (Anuarios Estadísticos, Estadísticas del Siglo XX en Andalucía, Estadística de Divorcios, Separaciones y Nulidades, de mortalidad,...).
 - *Organismos internacionales:* Comisión Europea.
 - *Administración central:* Ministerio del Interior (Anuario estadístico), Ministerio de Sanidad.
 - *Administración autonómica:* servicio de publicaciones de las Consejerías de Justicia, Turismo.
 - *Administración local:* publicaciones de las Diputaciones Provinciales, Ayuntamientos correspondientes.
 - *Registros públicos:* Oficina de Patentes y Marcas.
 - *Universidades:* Consejo de Universidades, Universidades correspondientes (publicaciones, investigaciones especiales, etc.).

- *Organismos privados*: Oficina de Justificación de la Difusión, publicaciones de La Caixa (anuario económico y social),...
 - *Publicaciones especializadas*: revistas, periódicos⁵³ (IDEAL, El País,...).
- Bases de datos.
- *Bases de datos on-line*: IEA – SIMA, INE – BASE, INE – TEMPUS, Guía CAMPSA.

En la fase de recopilación de datos, la mayores dificultades estuvieron relacionadas con la falta de disposición, de homogeneidad e incluso de coherencia entre las distintas fuentes publicadas, así como un ajuste adecuado al nivel de detalle o desagregación utilizado: municipio. El medio Internet resultó especialmente útil en la obtención de información.

Para el caso de Granada fue bastante útil la información más actualizada y precisa proporcionada por fuentes secundarias internas (área de Economía y Desarrollo Local y Medio Ambiente del Ayuntamiento de Granada, IMFE, EMASAGRA, inmobiliarias, polígonos industriales, ESECA, Puerto de Motril, Agenda 21, Endesa-Sevillana entre otros). Lamentablemente, esta información no fue posible conseguirla para otras ciudades con el mismo grado de actualización o detalle, lo que no favorecía la comparación directa con el resto.

Teóricamente, las ventajas de este tipo de información ya elaborada con respecto a la información primaria son el ahorro en costes monetarios y de tiempo, y la facilidad de acceso. Pero esto en ocasiones plantea problemas en cuanto al coste, dada la falta de disponibilidad de datos accesibles con el horizonte de desagregación planteado: municipal. Además, los datos obtenidos no siempre ofrecían la misma fiabilidad, por lo que conviene tener en consideración esta cualidad, indicada en el anexo.

9.4. Ficha técnica y otros aspectos metodológicos

En resumen, los principales detalles de la ficha técnica y otros aspectos del proceso de recogida de datos del estudio se muestran en la tabla adjunta.

TABLA 3.8.
Ficha técnica del estudio

CARACTERÍSTICA	VALOR
Ámbito geográfico poblacional	Capitales de provincia y áreas metropolitanas de Andalucía
Número total de indicadores	180
Porcentaje de información obtenida/total	90,01%
Obtención de la información	Información secundaria a través de fuentes de datos publicados y bases de datos externos.
Recogida de datos	Septiembre 2002 – Febrero 2003

El número final de indicadores urbanos asciende a 180, supone la recopilación de un 90% de la cantidad total de datos propuesta al inicio del trabajo de campo. La obtención

⁵³ Estas publicaciones sirvieron como orientadoras, y no fueron incorporadas finalmente dada su baja fiabilidad.

de información precede fundamentalmente de fuentes de información secundaria correspondiente a fuentes de datos publicados y bases de datos externas.

Algunos indicadores presentan valores para el ámbito provincial. Como es sabido existen diferencias, a veces grandes, entre la capital y el resto de la provincia, fundamentalmente en aquellas provincias donde el peso de la capital es menor, como Cádiz, donde la población de la capital representa el 12% aprox. del total provincial. Pero otras como Córdoba, Málaga y Sevilla, comprenden alrededor del 40% de la población provincial. En estos casos podría existir una mayor identificación entre el índice provincial y de capital.

En la transformación de los valores en información útil, se procedió a relativizar algunos datos puesto que en valores absolutos la comparación carece de valor y de esta forma se refleja de una forma más clara la realidad de la situación.

10. Resultados del estudio

A continuación se exponen los resultados del proceso de evaluación comparativa aplicado al caso granadino tomando como elementos comparables las capitales de provincia andaluzas. Para este fin se tratará de expresar los datos finalmente de una forma muy simple, clara y expresiva. Claro está que existen datos procedentes de otras fuentes pero que solamente proporcionan información de algún caso particular y, por tanto, no directamente comparable con el resto.

10.1. Población y territorio

El primer bloque de indicadores se refiere a la población y el territorio. Las fuentes consultadas son el Instituto Nacional de Estadística (INE) y el Instituto de Estadística de Andalucía (IEA), de esta manera se tiene una base común de comparación para todos casos, sea ciudad o área metropolitana tal como se ha definido.

Superficie aproximada

Para la superficie aproximada en kilómetros cuadrados se ha optado por dos indicadores. Uno, zona urbana, para las ciudades capitales de provincia la media andaluza es aproximadamente de unos 30 km². Con la excepción de Jaén, la ciudad de Granada es la que tiene menor extensión con algo más de una cuarta parte de la extensión media, mucho menor que las extensiones de las ciudades de Sevilla, Huelva o Málaga. Al considerar el área metropolitana, el área granadina tiene una extensión muy inferior al resto de las áreas metropolitanas establecidas, el área de Málaga y sobre todo las de Sevilla y Cádiz son mayores. Incluso la zona urbana del área metropolitana granadina es menor que la de las ciudades de Córdoba, Huelva, Málaga y Sevilla.

Dos, superficie del territorio, la ciudad de Cádiz es una excepción por su tamaño tan pequeño en comparación con el resto de ciudades andaluzas. Hecha esta excepción, la ciudad de Granada es la de menor extensión, aproximadamente una cuarta parte de la media de las capitales de provincia andaluzas. Tiene casi la mitad de la extensión de la ciudad que le sigue, Huelva, y catorce veces menor que la ciudad de Córdoba. En cuando a las áreas metropolitanas, la de Granada tiene una superficie mayor que la de la Bahía de Cádiz, pero inferior a las de Málaga y de Sevilla.

TABLA 3.9.
Población y territorio: Superficie aproximada

ANDALUCÍA	Almería	Cádiz		Córdoba	Granada		Huelva	Jaén	Málaga		Sevilla	
	Ciudad	Ciudad	A. M.	Ciudad	Ciudad	A. M.	Ciudad	Ciudad	Ciudad	A. M.	Ciudad	A. M.
1 POBLACION Y TERRITORIO												
1.1 Superficie aproximada												
a. Zona urbana.	9,56	10,68	157,31	40,88	7,92	15,56	52,91	3,68	40,79	61,81	70,07	146,76
b. Superficie del territorio.	296	12	603	1255	88	861	151	424	395	971	141	1393

Evolución de la población

Por volumen de población, la ciudad de Granada ocupa el cuarto lugar de Andalucía, por detrás de Sevilla, Málaga y Córdoba. Cada una de estas ciudades representa en torno al 40% de la población de su provincia, mientras que Granada significa casi el 30% de los habitantes de su provincia. Este porcentaje solamente supera a los casos de Cádiz y Jaén.

La población de la ciudad de Granada es algo más del doble de la menor capital de provincia andaluza. La mayor ciudad, Sevilla, tiene una población que casi triplica a la de Granada. Por tanto, ocupa una posición intermedia de las capitales de provincia andaluzas.

La ciudad tiene un pequeño crecimiento de la población durante los años 1950s (censo 1960), muy por debajo de la media andaluza. Durante los años 1960s (censo de 1970), el crecimiento de la población de la ciudad de Granada es mayor (21,15%) muy por encima de la media española y próximo a la andaluza. Aunque este aumento solo supera a tres ciudades, bien por la imposibilidad práctica de crecimiento debido al espacio disponible (caso de Cádiz) bien por el estancamiento de las ciudades del interior (Córdoba y Jaén).

En la década de 1970s (censo de 1981), la ciudad de Granada registra un espectacular crecimiento de la población (37,68%) muy por encima de la media española (11,51%) y andaluza (7,87%). Supera con diferencia a todas las capitales de provincia andaluzas.

Estas dos décadas son las de mayor crecimiento de la población urbana en Andalucía, a partir de los años 1980s este crecimiento se ralentiza.

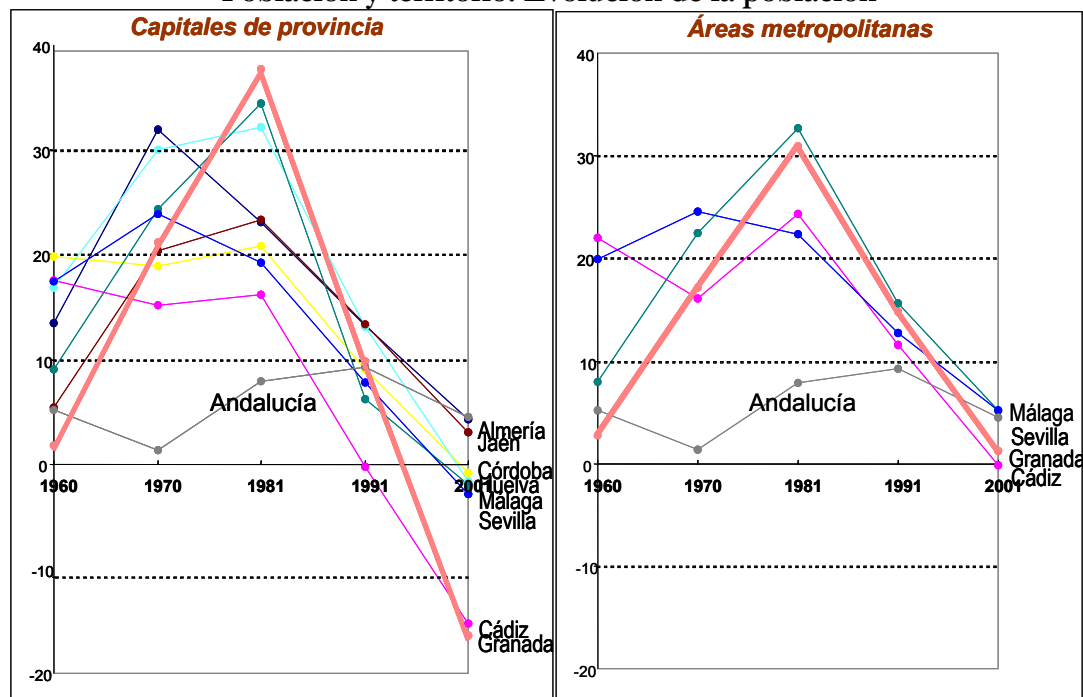
En la década de los 1980s (censo de 1991), el crecimiento de la población granadina (9,80%) es algo mayor que el de la población andaluza y duplica al de la española. Esta tasa de crecimiento es superada por las capitales andaluzas de menor población como Almería, Huelva y Jaén. La ciudad de Cádiz comienza a perder población.

Ya en los años 1990s (censo 2001), el aumento de la población no solamente se ralentiza sino que llega a ser negativo en varias ciudades. La ciudad de Granada sufre un descenso importante (-16,40%), el mayor de las capitales andaluzas lo que contrasta con el crecimiento de la población andaluza (4,50%) y española (3,58%). Para esta década, solamente la ciudad de Almería, la más dinámica en cuanto a población en la última década, crece (4,22%) junto con la ciudad de Jaén (2,97%).

En la segunda mitad del siglo XX, exceptuando la ciudad de Cádiz, en claro retroceso desde los años 1980s, la ciudad de Granada es la que tiene una menor media de crecimiento de la población entre todas las capitales andaluzas.

FIGURA. 3.2.

Población y territorio: Evolución de la población



Considerando las áreas metropolitanas hasta ahora establecidas, es decir las de la Bahía de Cádiz, Granada, Málaga y Sevilla, más el resto de ciudades andaluzas, las conclusiones difieren.

Por volumen de población, el área metropolitana de Granada es la tercera de Andalucía, tras las de Sevilla y Málaga. En los años 1950s representaba un 4,3% de la población andaluza y en el año 2001 pasa a ser el 6,04% de la misma. Por tanto, ha ganado peso en el conjunto de la población andaluza. En el censo de 1960, el área metropolitana de Granada es la que presenta un menor crecimiento (solamente un 2,80%) con muchas diferencias sobre el resto. La capital representa casi el 63,71% del total del área.

En los años 1960s (censo de 1970) se produce un importante aumento en el ritmo de crecimiento de la población en el área metropolitana de Granada (17,17%) por encima de la media española (11,03%) y muy por encima de la media andaluza (1,32%), un crecimiento bastante bajo debido a la emigración que caracterizó a la región en esos años. Sin embargo, este crecimiento granadino solamente superaba al área metropolitana de Cádiz y quedaba por debajo del resto de aglomeraciones urbanas andaluzas.

En los años 1970s (censo 1981) este ritmo aún se acelera más. El crecimiento de la población del área granadina es del 30,92% y continua superando con creces al de la media española y al de la andaluza (7,85%), que sigue siendo menor que la del resto del país, básicamente por la razón antes expuesta. No obstante, este importante crecimiento es superado por el área de Málaga y por Huelva.

Como ocurría en la ciudad de Granada y en el resto de ciudades, también en las áreas metropolitanas se produce una importante aceleración del crecimiento de la población en estas décadas debido a un gran éxodo rural. A partir de ahora el ritmo se desacelera. Este éxodo rural hace que la capital vaya ganando peso en el área metropolitana alcanzando un

máximo en 1981 del 68,61% del total de la población del área, a partir de entonces comienza a disminuir.

En los años 1980s (censo 1991), el crecimiento de la población del área metropolitana (14,76%) sigue superando tanto la media española (4,48%) como la andaluza (9,30%). Por primera vez en esta serie supera a la española. Con la excepción del área de Málaga (15,63%), el crecimiento del área granadina es el mayor entre las áreas metropolitanas andaluzas, también es mayor que el aumento de la capital. La ciudad de Granada comienza a perder peso en el área (baja al 65,64% de la población), el éxodo rural disminuye y empiezan a crecer más los pueblos del cinturón que la capital.

En los años 1990s (censo 2001), el área granadina crece aunque tímidamente (1,27%), por primera vez en las cuatro últimas décadas es un aumento menor que el de la media andaluza y española. Claro que esto contrasta y está muy mediatizado por el importante descenso de la población de la capital. En esta década de final de siglo solamente crecen las ciudades de Jaén (2,97%) y Almería (4,22%), y más aún lo hacen las áreas metropolitanas de Málaga (5,17%) y de Sevilla (5,16%).

La ciudad de Granada pasa a representar solamente el 54,19% de la población de su área, cifra mínima en la serie temporal considerada. Durante la segunda mitad del siglo XX, la población del área metropolitana granadina ha crecido por encima de la media andaluza y española. Sin embargo, la media de sus tasas de crecimiento es de las menores en las aglomeraciones urbanas andaluzas, es claramente superada por las dos áreas metropolitanas mayores así como por las ciudades de Almería y Huelva.

El área metropolitana granadina gana importancia en el conjunto de Andalucía. Las áreas metropolitanas consideradas pasan de representar en 1950 un 29,27% del total de la población andaluza, a representar en el año 2001 un 45,63%. Hay un importante proceso de estructuración de la población en estas áreas urbanas. Este proceso también se nota en el área granadina aunque de manera algo menor. Por esta razón, la población del área granadina que suponía en 1950 un 14,77% del total de población de las aglomeraciones urbanas andaluzas, pasa a ser en 2001 de un 13,23% del total.

Si el análisis se restringe a las dos últimas décadas, se pone de manifiesto el crecimiento de la población en las áreas metropolitanas de Málaga y Sevilla, en las ciudades de Almería y Jaén, y en el área de Granada, por este orden.

TABLA 3.10.
Población y territorio: Evolución de la población

ANDALUCÍA	Almería		Cádiz		Córdoba		Granada		Huelva		Jaén		Málaga		Sevilla	
	Ciudad	Ciudad	A. M.	Ciudad	Ciudad	A. M.	Ciudad	Ciudad	Ciudad	A. M.	Ciudad	A. M.	Ciudad	A. M.		
1 POBLACION Y TERRITORIO																
1.2 Evolución de la población																
a.	Población 1950.	76.497	100.249	201.068	165.403	154.378	242.307	63.648	61.610	276.222	324.236	376.627	506.265			
b.	Población 1960.	86.808	117.871	245.427	198.148	157.178	249.101	74.384	64.917	301.048	350.183	442.300	607.013			
c.	Población 1970.	114.510	135.743	284.947	235.632	190.429	291.881	96.689	78.156	374.452	428.970	548.072	756.409			
d.	Población 1981.	140.946	157.766	354.182	284.737	262.182	382.142	127.806	96.429	503.251	569.126	653.833	925.610			
e.	Población 1991.	159.587	157.355	395.238	310.488	287.864	438.551	144.579	109.338	534.683	658.069	704.857	1.043.556			
f.	Población 2001.	166.328	133.363	394.483	308.072	240.661	444.121	142.284	112.590	524.414	692.083	684.633	1.097.386			
g.	Pobl. provincia.	536.731	1.116.491		761.657	821.660		462.579	643.820	1.287.017			1.727.603			

Densidad residencial

Considerando la zona urbana, la densidad de población de la ciudad de Granada es, junto con la de Jaén, la mayor de las capitales andaluzas, con mucha diferencia sobre las demás. Tanto para Granada como para Jaén, esto se explica por la reducida extensión de zona urbana. Si se tiene en cuenta las áreas metropolitanas, de nuevo el área de Granada es la que tiene una densidad de población muy superior al resto de áreas de Andalucía.

Si la densidad de población se refiere al todo el territorio, en caso de la ciudad de Granada (2.735 h/km²) es menor que la de la ciudad de Sevilla y muy inferior a la de la ciudad de Cádiz. Sin embargo, la densidad de población al considerar toda la superficie metropolitana baja mucho para el área de Granada. Los 516 h/km² del área granadina solamente superan a la densidad de las ciudades de Jaén y Córdoba que están por la mitad de esa cifra.

TABLA 3.11.
Población y territorio: Densidad residencial

ANDALUCÍA		Almería	Cádiz		Córdoba	Granada		Huelva	Jaén	Málaga		Sevilla	
		Ciudad	Ciudad	A. M.	Ciudad	Ciudad	A. M.	Ciudad	Ciudad	Ciudad	A. M.	Ciudad	A. M.
1 POBLACION Y TERRITORIO													
1.3 Densidad residencial													
a.	Zona urbana.	17.398	12.487	2.508	7.536	30.386	28.542	2.689	30.595	12.856	11.197	9.771	7.465
b.	Superficie del territorio.	562	11.114	654	245	2.735	516	942	265	1.328	713	4.856	786

Estructura demográfica

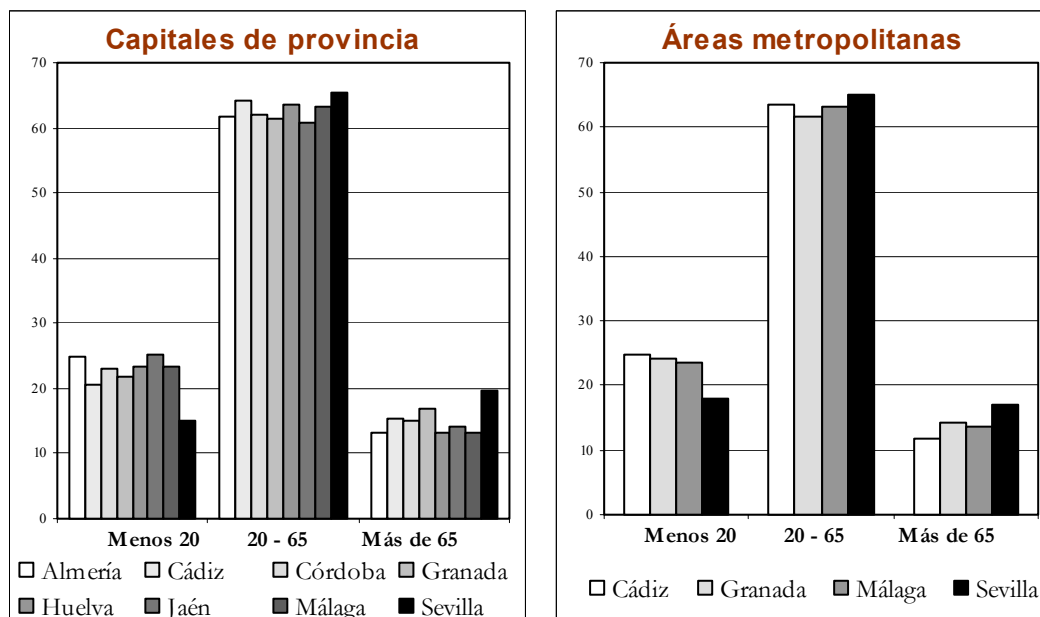
La ciudad de Granada es una de las ciudades andaluzas que presenta una estructura demográfica más envejecida, superando la media andaluza. Con la excepción de Cádiz y, sobre todo, de Sevilla, Granada presenta el porcentaje más bajo de población menor de 20 años (21,72%), lejos de Jaén y Almería. Por otro lado y de nuevo con la excepción de Sevilla, Granada es la ciudad que tiene un mayor porcentaje de población mayor de 65 años, en torno a los tres puntos superior a los porcentajes de Almería, Huelva y Jaén; según datos del Instituto Nacional de Estadística para 2001.

Dada la imagen de carga social y económica creciente que representan, derivado de la no participación en el mercado laboral, las personas ancianas se han están convirtiendo en un elemento de cada vez mayor importancia. Representan algunos de los objetivos relevantes en importantes investigaciones científicas y sociales.

Estos comentarios difieren desde la perspectiva de área metropolitana. El área metropolitana granadina supera el 24% de población menor de 20 años, inferior al de Jaén y próximo al de Almería y área gaditana, pero por encima del resto. Además el área granadina tiene un menor porcentaje de población por encima de los 65 años que el de la ciudad (14,29%), que solamente supera con claridad a los porcentajes correspondientes al área metropolitana de Cádiz y Málaga, y al de las ciudades de Huelva, Málaga y Almería.

Las áreas metropolitanas consideradas presentan porcentajes de población joven (menores de 20 años) sensiblemente inferiores en la capital al resto del área metropolitana, mientras que los porcentajes de población jubilada o mayores de 65 años son mayores en la capital que en el resto del área metropolitana. Únicamente se presenta la excepción de Málaga donde tanto la ciudad como el área metropolitana tienen porcentajes similares.

FIGURA. 3.3.
Población y territorio: Estructura demográfica



Según los datos del Anuario Social de España 2003 de la Caixa (con datos de 2000), Granada, junto con Cádiz, cuenta con el índice de infancia menor, por debajo tanto de la media nacional como de la andaluza. Por el contrario, la capital granadina registra el mayor índice de vejez de las capitales andaluzas, superando a la media andaluza y cercano al nacional. Respecto al índice de juventud, la ciudad ocupa una posición intermedia entre las capitales andaluzas, aunque por encima de la media andaluza y nacional.

El índice de dependencia recoge el número de niños menores de 15 años y de mayores de 65 años por cada 100 adultos en edad de trabajar. Se trata de un índice que toma valores menores en las capitales que en el conjunto de las respectivas provincias. La ciudad de Granada tiene un índice de dependencia intermedio en el contexto de las capitales andaluzas, pero muy por debajo tanto de la media nacional como regional. En su caso, tiene un peso especial la parte de la población mayor de 65 años. Para el conjunto de la provincia el índice de dependencia es mucho mayor y solamente queda tras las provincias de Córdoba y Jaén, estando por encima de la media andaluza.

Para el caso de las zonas de aglomeración urbana, la situación es similar y las diferencias no superan un punto porcentual con respecto a la capital. El área granadina presenta el máximo de este *ratio* con respecto a las demás áreas metropolitanas andaluzas.

En el resto de índices anteriores (infancia, juventud y vejez) las zonas de aglomeración granadina y gaditana presentan un escenario más semejante al de su provincia. La zona metropolitana de Sevilla presenta un índice de infancia mayor, al contrario de lo que ocurre en Granada. En cuanto al índice de juventud, las ciudades de Cádiz y Sevilla muestran un mayor valor. Al igual que su capital, el área metropolitana de Granada acoge la estructura demográfica más envejecida.

TABLA 3.12.
Población y territorio: Estructura demográfica

ANDALUCÍA		Almería	Cádiz		Córdoba	Granada		Huelva	Jaén	Málaga		Sevilla	
		Ciudad	Ciudad	A. M.	Ciudad	Ciudad	A. M.	Ciudad	Ciudad	Ciudad	A. M.	Ciudad	A. M.
1 POBLACION Y TERRITORIO													
1.4	Estructura demográfica												
a.	Poblac.< 20 años.	24,72	20,46	24,71	23,09	21,72	24,17	23,42	25,2	23,18	23,46	15,01	18,05
b.	Pobl. 20-65.	61,82	64,2	63,44	62,02	61,52	61,54	63,47	60,79	63,14	63,34	65,26	64,96
c.	Poblac.>65 años.	13,14	15,33	11,85	14,90	16,75	14,29	13,1	14,02	13,2	13,68	19,73	16,99
d.	Índice de infancia*.	18,1 (18,2)	13,9 (18,1)	17,0	16,4 (17,3)	14 (16,3)	16,1	15,5 (16,9)	18,6 (17,9)	16,2 (16,8)	16,5	16,5 (18,8)	17,9
e.	Índice de juventud*.	25,1 (24,9)	26,4 (26,2)	26,4	24,7 (23,2)	25,6 (24,2)	25,2	26,9 (25,2)	24,9 (22,8)	25,5 (24,4)	25,2	25,8 (26,6)	26,3
f.	Índice de vejez*.	13,1 (13,7)	14,6 (12,0)	11,8	14,3 (16,7)	16,5 (16,3)	14,7	13,1 (15,2)	13,8 (17,4)	13,9 (14,1)	42,6	13,9 (12,5)	12,1
g.	Índice de dependencia*.	45,5 (47,0)	39,8 (43,0)	40,4	44,3 (51,5)	43,9 (48,5)	44,6	40,1 (47,1)	47,8 (54,6)	43,1 (44,5)	13,3	43,7 (45,7)	42,8
*Entre paréntesis datos provinciales													

*Entre paréntesis datos provinciales

10.2. Desarrollo económico

Renta per cápita

Según las estimaciones del Anuario Económico de La Caixa para el año 2001, la ciudad de Granada se sitúa en una renta familiar disponible de 6.911,64€, cantidad inferior a las de las ciudades de Málaga y Almería, superior a la ciudad de Cádiz y similar a las del resto de capitales andaluzas.

Las provincias andaluzas están lejos de la renta media de España, en el caso de la provincia de Granada ronda el 60%, suele ser la que está más lejos de la media nacional.

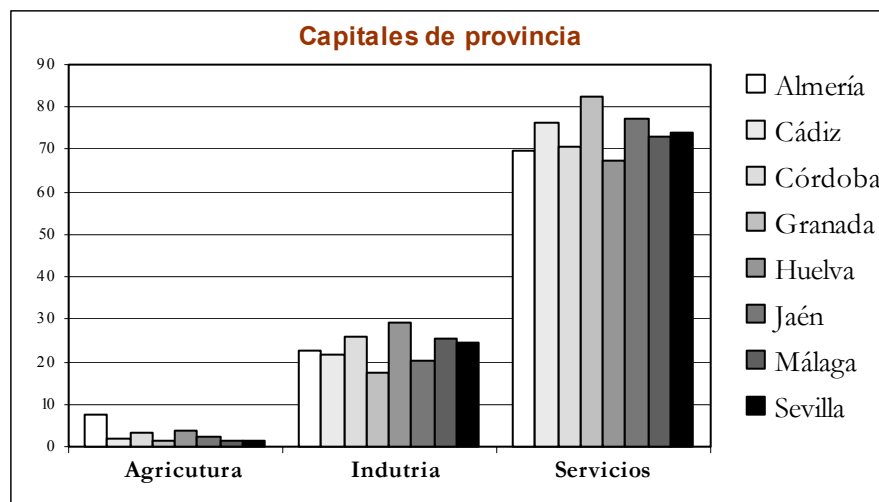
TABLA 3.13.
Desarrollo económico: Renta per cápita

ANDALUCÍA		Almería	Cádiz	Córdoba	Granada	Huelva	Jaén	Málaga	Sevilla
2 DESARROLLO ECONOMICO									
2.1 Renta per cápita									
a.	Renta Familiar disponible*.	7.512,65	6.310,63	6.911,64	6.911,64	6.911,64	6.911,64	7.512,65	6.911,64
b.	Renta per cápita / total nacional (<i>Provincia</i>).	86,33	65,22	66,89	60,09	72,81	64,74	77,90	65,15

Estructura productiva

Aunque los datos se refieren a hace una década, el reparto de la población por sectores productivos muestra como Granada es la ciudad, entre todas las de Andalucía, que tiene un mayor porcentaje de población dedicado al sector servicios, con notable diferencia sobre el resto. Es la única que supera el 80% de la población dedicada al sector servicios. La contrapartida de esta diferencia está en el sector industrial, Granada es la capital andaluza con un porcentaje menor de población dedicada al sector industrial (17,31%) cuando el resto de ciudades supera el 20%. Junto con Málaga y Sevilla es la ciudad que destina menor porcentaje de la población al sector agrícola, estas tres ciudades quedan lejos del 2%.

FIGURA. 3.4.
Población y territorio: Estructura productiva



Huelva presenta una situación opuesta a Granada: muestra una menor dedicación en el sector servicios, un 67% aprox., y el mayor ocupación en el sector industrial, un 29%.

Tabla 3.14.
Desarrollo económico: Estructura productiva

ANDALUCÍA	Almería	Cádiz	Córdoba	Granada	Huelva	Jaén	Málaga	Sevilla
2 DESARROLLO ECONOMICO								
2.2 Estructura productiva								
a. Población dedicada al sector primario.	7,43	1,94	3,45	1,41	3,79	2,18	1,34	1,19
b. Población dedicada al sector industrial.	22,83	21,58	25,69	17,31	29,05	20,40	25,56	24,65
c. Población dedicada al sector servicios.	69,74	76,48	70,85	82,27	67,16	77,42	73,10	74,17

Turismo y hoteles

El número de turistas que visitan las provincias andaluzas va desde los casi ocho millones de Málaga a los menos de 900.000 de Córdoba. Lógicamente las provincias del litoral tienen un número mayor de visitas. La provincia de Granada con dos millones y medio está por detrás de las de Málaga y Cádiz y es un volumen parecido al de Almería. Si el número de turistas se pone en relación con el número de residentes, entonces solamente Málaga (6,07) y Almería (4,73) superan a Granada (3,08).

La oferta de camas hoteleras en valor absoluto de la ciudad de Granada solamente es superada por la de la ciudad de Sevilla. En la última década todas las ciudades andaluzas han tenido un importante crecimiento de las plazas hoteleras, pero mientras que Almería y Sevilla solamente han aumentado aproximadamente un 18%, Cádiz se acerca al 100%; Málaga, Jaén y Huelva se están por el 50%. Granada ha tenido un crecimiento del 27% de sus plazas hoteleras.

Sin embargo, según el número de habitantes la ciudad de Granada es la que presenta una mayor oferta con mucha diferencia sobre el resto de capitales andaluzas. Con más de 300 plazas hoteleras por cada 10.000 habitantes, la oferta de Granada es muy superior a la de Sevilla que no llega a 180 o la de Córdoba que no llega a 130. El resto de capitales andaluzas está por debajo del centenar, salvo Cádiz que supera algo esa cantidad.

Tras Madrid y Barcelona que tienen en torno a 4,8 y 3,4 millones, respectivamente, de viajeros, sigue la ciudad de Sevilla y Granada con más de un millón de viajeros entrados, aunque los datos oscilan según las fuentes. Habida cuenta de la diferencia de población con esas ciudades y con otras que quedan en puestos más rezagados, la ciudad de Granada tiene un número de viajeros muy elevado en proporción a su tamaño.

La cifra de pernoctaciones en Granada es elevada, 90.102 por cada 10.000 habitantes, muy superior al de las otras capitales andaluzas, duplica con creces a Córdoba y Sevilla, y es más de 5 veces mayor que la cantidad de pernoctaciones de Málaga.

TABLA 3.15.
Desarrollo económico: Turismo y hoteles

ANDALUCÍA		Almería	Cádiz	Córdoba	Granada	Huelva	Jaén	Málaga	Sevilla
2	DESARROLLO ECONOMICO								
2.4	Turismo y hoteles								
a.	Turistas que visitan la ciudad.	--	--	870.102	1.768.000	--	--	--	1.654.788
a2.	Turistas que visitan la provincia.	2.539.574	3.034.652	852.806	2.532.907	1.179.658	952.590	7.815.413	1.848.165
b.	Turistas por residente.	--	--	2,8	7,2	--	--	--	2,4
b2.	Turistas por residente (<i>Provincia</i>).	4,73	2,72	1,12	3,08	2,55	1,48	6,07	1,07
c.	Plazas hoteleras por 10.000 habs.	84,11	109,78	127,86	307,36	78,58	76,47	54,97	177,19
d.	Plazas (hoteles 5 estrellas) por 10.000 hab.	0	0	0	4,5	0	0	0	18,48
e.	Pernoctaciones por 10.000 hab.	--	--	42.539	90.102	--	--	16.155	44.100
e2.	Pernoctaciones en hoteles / 10.000 hab. (<i>Provincia</i>).	76.984	40.206	16.261	45.676	37.828	12.291	118.765	21.795
f.	Crecimiento de plazas hoteleras (2001/1991).	18,56	97,84	37,39	27,18	49,27	48,96	51,07	17,32

Vitalidad económica

No se dispone de información de gastos en I+D a una escala municipal ni provincial, sin embargo el porcentaje de la comunidad autónoma andaluza con respecto al PIB local es casi la mitad del destinado en la comunidad vasca, por citar algún ejemplo.

Respecto al número de patentes por cada 10.000 habitantes, Granada es la ciudad con más patentes por cada 10.000 habitantes (0,37), seguida de Cádiz (0,30) y a partir de ahí tienen cifras inferiores al 50% de Granada como ocurre con Almería, Córdoba o Sevilla.

El paro es uno de los principales problemas en Andalucía. Junto con Jaén y Córdoba, la provincia de Granada no alcanza una tasa de actividad del 50% quedando por debajo de la media andaluza (52,25%) y mucho más lejos de la media española (54,31%) para datos del último trimestre de 2002.

En este momento, la información más completa y actualizada de la tasa de paro es la que se refiere a la provincia, en el caso de Granada para el tercer trimestre de 2002 se sitúa en torno al 20% según la Encuesta de Población Activa (EPA), muy superior a los porcentajes de las provincias de Málaga y Almería, como una prueba más del dinamismo de estas provincias. Aunque por otro lado la tasa de paro de Granada es muy inferior a la de Cádiz y Huelva; no difiere mucho de la media andaluza y está muy por encima de la media española.

Según el paro registrado, en las capitales siempre hay una cifra mayor que en el resto de la provincia. En este caso, Granada se sitúa en un lugar intermedio de las andaluzas (6,6%) aunque superior a la media andaluza y dos puntos por encima de la media nacional.

TABLA 3.16.
Desarrollo económico: Vitalidad económica

ANDALUCÍA		Almería	Cádiz	Córdoba	Granada	Huelva	Jaén	Málaga	Sevilla
2	DESARROLLO ECONOMICO								
2.5	Vitalidad económica								
b.	Gasto en Investigación y Desarrollo como un % del Producto Bruto Local.	**	**	**	**	**	**	**	**
c.	Patentes expedidas al año por 10.000 hab.	0,180	0,300	0,162	0,374	0,141	0,089	0,095	0,161
d.	Tasa de desempleo (Pobl. Parada/Pobl. Activa).	24,07	28,40	27,63	24,87	22,66	18,00	29,16	24,71
d2.	Tasa de desempleo (Paro registrado/Pobl.dcho.>16 años).	4,71	9,88	8,29	6,55	6,11	5,87	7,84	6,99
d4.	Tasa de actividad (Activos/Total) (Provincia).	53,30	54,02	49,30	49,85	51,49	49,55	51,02	55,46
d5.	Tasa de paro (Parados/Activos) (Provincia).	13,34	27,40	24,25	19,95	26,14	20,91	15,29	19,42
d6.	Tasa de paro registrado.	5,6 (3,6)	9,7 (8,1)	8,6 (6,4)	6,5 (4,9)	5,9 (4,7)	5,6 (4,2)	6,7 (5,3)	6,8 (6,8)
* Único dato disponible para Andalucía: 0,67% (Dato provincial)									

Otros datos económicos

Tanto en número de declaraciones de IRPF por habitante como en renta media declarada, Granada está por encima de la media andaluza y ocupa los primeros puestos. Solamente es superada en número de declaraciones por habitante por la ciudad de Jaén. En cuanto a renta media declarada, Sevilla ocupa el primer lugar seguida de Cádiz y Granada que alcanzan una cifra muy parecida.

En el año 2001, la ciudad de Granada registró una reducida inversión en nuevas industrias, lo que corrobora el escaso dinamismo industrial. La inversión per cápita en dicho año fue de 1,51€, el resto de ciudades andaluzas multiplica esa cantidad por varias veces. Córdoba es la que sigue con el triple de inversión y todas las demás superan los 10€. Por consumo de energía eléctrica por habitante, la ciudad de Granada está por debajo de la media andaluza, aunque con un consumo mayor que las ciudades de Cádiz, Almería y Málaga.

Una aproximación al grado de receptividad de la innovación y las nuevas tecnologías lo proporciona el número de accesos básicos RDSI por habitante. Sevilla y, a poca distancia, Granada ocupan los primeros puestos. Seguramente la importancia de las respectivas Universidades por su volumen tiene mucho que ver en ello. A continuación siguen Almería y Málaga, los últimos lugares lo ocupan Cádiz y Córdoba.

La renta familiar disponible entre los años 1995 y 2000 ha crecido en Granada de forma parecida a la mayoría de las capitales andaluzas, eso es entre un 30% y un 35%. Almería y Cádiz tienen un porcentaje menor, mientras que Málaga es la única que supera ese intervalo.

TABLA 3.17.
Desarrollo Económico: Otros datos económicos

ANDALUCÍA		Almería	Cádiz	Córdoba	Granada	Huelva	Jaén	Málaga	Sevilla
2	DESARROLLO ECONOMICO								
2.6	Otros datos económicos								
a.	Renta media declarada.	14.598	16.683	15.266	16.606	15.887	15.254	15.094	17.325
b.	Declaraciones IRPF.	56.450	41.826	99.132	85.494	43.433	41.715	154.783	214.333
b2.	Declaraciones IRPF por 10.000 hab.	33.939	31.363	32.178	35.525	30.526	37.050	29.515	31.306
c.	Inversiones realizadas en nuevas industrias.	1.834.980	1.918.286	1.488.815	363.342	45.094.299	1.133.779	7.028.127	11.757.510
c2.	Inversiones realizadas en nuevas industrias per cápita.	11	14	5	2	317	10	13	17
d.	Consumo de energía eléctrica.	370.436	288.036	1.109.101	695.513	914.296	348.179	1.404.783	2.171.716

ANDALUCÍA		Almería	Cádiz	Córdoba	Granada	Huelva	Jaén	Málaga	Sevilla
2	DESARROLLO ECONOMICO								
d2.	Consumo de energía eléctrica por 10.000 hab.	2.227	2.160	3.600	2.890	6.426	3.092	2.679	3.172
e.	Accesos básicos RDSI en servicio.	3.348	1.852	4.427	5.035	2.252	1.882	10.268	14.663
e2.	Accesos básicos RDSI por cada 100.000 hab.	2.013	1.389	1.437	2.092	1.583	1.672	1.958	2.142
f.	Variación de la renta familiar disponible por hab.	25-30%	25-30%	30-35%	30-35%	30-35%	25-30%	40-50%	25-30%

10.3. Desarrollo social y calidad de vida

Educación

Todas las provincias tienen una universidad, salvo Sevilla que posee dos. También es esta ciudad la que tiene un mayor número de estudiantes universitarios, seguida de Granada. No obstante, cuando el número de estudiantes se relaciona con el número de habitantes, es Granada la que tiene más universitarios (24,85%) con mucha diferencia sobre el resto, a distancia sigue Cádiz (17,32%) y Jaén (14%). Cádiz tiene buena parte de los centros universitarios fuera de su municipio, y además cuando se considera toda la población de su área metropolitana ese porcentaje se divide por tres.

El porcentaje de la población con educación universitaria refuerza el comentario anterior. La ciudad de Granada ocupa el primer lugar de las andaluzas (14,5%) seguida de Córdoba (11,3%), muy por encima de las restantes que están en torno a un 5%, como mucho.

Respecto al índice de analfabetismo tanto si se refiere a la población de hecho como a la de derecho, la ciudad de Granada ocupa un lugar intermedio entre las ciudades andaluzas.

TABLA 3.18.
Desarrollo social y calidad de vida: Educación

ANDALUCÍA		Almería	Cádiz	Córdoba	Granada	Huelva	Jaén	Málaga	Sevilla
3	DESARROLLO SOCIAL Y CALIDAD DE VIDA								
3.1	Educación								
a.	Universidades.	1	1	1	1	1	1	1	2
b.	Estudiantes universitarios.	14.771	23.099	22.320	59.814	13.255	15.743	39.982	79.586
c.	Población universitaria.	4,32	4,93	11,30*	14,50	3,60	4,50	4,30	5,26
d.	Índice de analfabetismo. (10 y más años; Padrón)	0,07	0,93	2,80	2,13	2,54	0,15	3,26	2,02
d2.	Índice de analfabetismo. (10 y más años; Censo)	3,42	1,88	3,53	2,54	3,24	3,08	3,20	2,57

*Datos proporcionados por la Universidad de Córdoba, para el año 2001

Familia

El tamaño familiar de las ciudades andaluzas de las que se tiene información supera los tres miembros (Granada 3,3).

El porcentaje de divorcios por provincia está encabezado por Sevilla, Málaga y Cádiz a las que sigue Granada.

TABLA 3.19.

[illegible]

Tanto con respecto a la población de hecho como de derecho, Granada es la ciudad que tiene un mayor porcentaje de ciudadanos nacidos fuera de la ciudad (supera el 40%), unos siete puntos por encima de la siguiente que es Almería, aunque inferior a la media andaluza y sobre todo a la española. Málaga y Almería son las ciudades más catalizadoras de población nacida en el extranjero (algo más del 4%) seguidas de Granada y a distancia las otras ciudades andaluzas.

TABLA 3.20.

ANDALUCÍA		Almería	Cádiz	Córdoba	Granada	Huelva	Jaén	Málaga	Sevilla
3 DESARROLLO SOCIAL Y CALIDAD DE VIDA									
3.3	Migración								
a.	Población nacida fuera de la ciudad (<i>Padrón</i>).	34,47	25,57	33,01	41,56	33,30	30,32	30,84	32,75
a2.	Población nacida fuera de la ciudad (<i>Censo</i>). – 2001	35,2	25,7	33,5	41,9	33,6	31,8	31,4	33,4
a3.	Población nacida en el municipio. CAIXA – 2000	65,9 (48,3)	74,4 (64,0)	66,7 (70,7)	58,9 (69,1)	66,8 (69,2)	69,7 (71,5)	69,2 (53,1)	67,3 (56,2)
b.	Población nacida en el extranjero (<i>Padrón</i>).	3,72	1,55	1,45	3,52	2,26	1,15	4,12	2,19
b2.	Población nacida en el extranjero (<i>Censo</i>). – 2001	4,6	1,5	2,0	3,9	3,0	1,7	4,9	2,8
b3.	Población nacida en el extranjero CAIXA – 2000	2,9 (5,0)	1,4 (1,9)	1,3 (0,9)	3,0 (2,3)	1,9 (2,0)	0,9 (0,7)	3,7 (8,1)	1,9 (1,4)
c.	Tasa de migración.	5,61 (17,00)	-17,06 (-0,06)	-4,52 (-1,93)	-15,88 (-0,97)	-7,65 (1,65)	-3,39 (-2,28)	-0,27 (13,77)	-4,72 (1,24)
<i>(Dato provincial)</i>									

Equidad y diversidad

Durante la década de los 1990s, en todas las provincias andaluzas ha descendido el porcentaje de familias que están por debajo del umbral de la pobreza, con la excepción de Jaén. Junto con esa provincia, Granada, con un 30,7%, es la que presenta un porcentaje mayor de familias bajo el umbral de la pobreza. Todas las provincias andaluzas presentan porcentajes muy superiores, si se compara con otras capitales españolas.

TABLA 3.21.

Desarrollo social y calidad de vida: Equidad y diversidad

ANDALUCÍA	Almería	Cádiz	Córdoba	Granada	Huelva	Jaén	Málaga	Sevilla
3 DESARROLLO SOCIAL Y CALIDAD DE VIDA								
3.4 Equidad y diversidad								
a. Familias situadas por debajo del umbral de la pobreza. <i>(Provincia)</i> .	27,5*	25,0*	28,4*	30,7	24,1*	31,1	23,9	22,4
*Datos para 1991, resto para 1998								

Salud pública

Granada, con unas 110 camas por cada 10.000 habitantes, es la ciudad andaluza que presenta una oferta mayor de camas hospitalarias.

Aunque no haya mucha diferencia, la esperanza de vida menor de las ciudades andaluzas es la de Cádiz, y seguida de Huelva y Granada. Las provincias interiores de Córdoba y Jaén son las que tienen mayor esperanza de vida.

TABLA 3.22.

Desarrollo social y calidad de vida: Salud pública

ANDALUCÍA	Almería	Cádiz	Córdoba	Granada	Huelva	Jaén	Málaga	Sevilla
3 DESARROLLO SOCIAL Y CALIDAD DE VIDA								
3.5 Salud pública								
b. Camas hospitalarias / 10.000 hab.	64,69	105,65	58,95	110,11	84,76	90,86	64,64	67,69
c. Esperanza de vida. <i>(Provincia)</i> .	78,50	77,30	79,18	77,98	77,94	78,64	78,13	78,10

Civismo y liderazgo

En cuanto al número de diarios vendidos por cada 10,000 habitantes, lo primeros puestos lo ocupan, por este orden, Sevilla, Málaga y Granada con diferencia sobre las demás.

Las ciudades de Córdoba y Jaén son las que votan en mayor proporción. Granada tiene un porcentaje de participación electoral intermedio en el ámbito andaluz.

TABLA 3.23.

Desarrollo social y calidad de vida: Civismo y liderazgo

ANDALUCÍA	Almería	Cádiz	Córdoba	Granada	Huelva	Jaén	Málaga	Sevilla
3 DESARROLLO SOCIAL Y CALIDAD DE VIDA								
3.6 Civismo y liderazgo								
b. Diarios vendidos por 10.000 hab. <i>(Provincia)</i> .	1071,90	1346,66	1178,08	1528,70	1256,20	847,66	1631,57	1703,91
c. Población que votó en las últimas elecciones locales.	59,55	58,13	63,49	60,61	60,27	63,74	56,18	58,83

Seguridad

En materia de seguridad, las provincias costeras de mayor dinamismo económico, Málaga y Almería, son las que encabezan el número de delitos por habitante seguidas por Sevilla y Granada, que están equiparadas en cuanto al número de delitos. Las provincias del interior, Córdoba y Jaén, son las que están en los últimos lugares.

Almería destaca en número de homicidios, seguida de Jaén. El último lugar con mucha diferencia sobre las restantes lo ocupa Granada.

TABLA 3.24.
Desarrollo social y calidad de vida: Seguridad

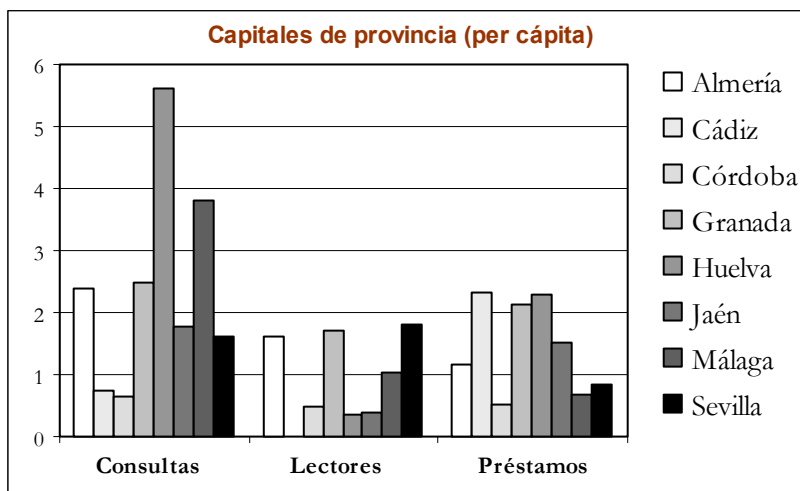
ANDALUCÍA		Almería	Cádiz	Córdoba	Granada	Huelva	Jaén	Málaga	Sevilla
3 DESARROLLO SOCIAL Y CALIDAD DE VIDA									
3.7 Seguridad									
a.	Homicidios / 100.000 hab. (Provincia).	6,89	2,78	3,15	0,97	2,59	4,19	3,50	2,32
b.	Delitos por 100.000 hab. (Provincia).	3.347	2.322	1.468	2.635	2.139	1.098	3.619	2.666

Cultura

El número de bibliotecas públicas por 100.000 habitantes en las capitales de provincia andaluzas está por debajo de la media general de Andalucía. Puesto que en estas ciudades es donde radican otras bibliotecas, como las universitarias, esto contribuye a entender la diferencia.

La ciudad de Granada está por encima de la media de las capitales de provincia en número de bibliotecas públicas por habitante, pero es inferior a la media global andaluza. Solamente las ciudades de Huelva y Málaga presentan una ratio mayor que la de Granada. Respecto al número de consultas en bibliotecas públicas per cápita la ciudad de Granada presenta una *ratio* baja, solamente supera al dato de la ciudad de Cádiz. Por número relativo de lectores, Granada presenta una cifra mayor tanto a la media andaluza como a la general de las capitales provinciales, solamente Cádiz y Huelva tienen una *ratio* ligeramente mayor. Finalmente, por prestamos en las bibliotecas públicas, Granada también está por encima de las medias, de capitales y general, tras Cádiz, Huelva y Jaén.

FIGURA. 3.5.
Población y territorio: Cultura



La producción editorial de libros en Andalucía está liderada por Sevilla, con un tercio del total aproximadamente, sigue Granada (23,6%), entre las dos representan un 57% de la producción total. Si se trata de ejemplares publicados, la provincia de Granada pierde posición (escasamente representa un 13%) frente a Málaga (más de un 17%) y, sobre todo, a Sevilla (casi el 52%). Según el número ejemplares por habitantes, la provincia de Sevilla con 1,37 es la que alcanza la cifra máxima, seguida de la de Granada con aproximadamente la mitad de publicaciones por habitante.

La tirada media es de algo más de 1.300 ejemplares por obra, pero mientras en Sevilla se superan los 2.100 en Almería son unos 560. Salvo Almería, Granada es la provincia con menor tirada media de Andalucía.

Los datos de visitantes a museos y conjuntos arqueológicos y monumentales se refieren a la provincia por lo que es necesario efectuar alguna matización. Las visitas de museos se concentran en la capital de provincia que son las que las monopolizan, con una única excepción: Jaén. En este caso las visitas a museos de fuera de la capital son más numerosas que las producidas en la propia capital. Cuando se trata de las visitas a zonas y conjuntos arqueológicos y monumentales de los que se tienen datos registrados (hay muchas zonas o conjuntos en Andalucía de los que no se recogen datos o se desconocen), ya no es tanta la concentración en la capital de provincia, especialmente en los casos Cádiz, Huelva, Jaén y Málaga.

Las visitas registradas a museos en Andalucía son algo más de un millón, de ellas una de cada tres se realizan a museos granadinos (concretamente 343.035, es decir el 34% del total andaluz); casi igual son las visitas a los museos sevillanos (un 33,5% del total) y a mucha distancia siguen las visitas a los museos cordobeses (10,74%). En valores relativos las diferencias son mayores. Mientras que por cada mil habitantes se produce un promedio de 136,8 visitas a museos en Andalucía, en Granada se triplica esa cifra de manera que hay 417,5 visitas por cada mil habitantes de la provincia. A mucha distancia sigue Sevilla con 195,34 y Córdoba con 141,96. En las últimas posiciones de este indicador se encuentran Almería, Huelva, Málaga y Cádiz, precisamente las provincias primordialmente costeras con un gran potencial de turismo de costa.

El liderazgo de Granada en las visitas a zonas y conjuntos arqueológicos y monumentales por provincias es incuestionable absorbe casi 69 de cada 100 visitas de este tipo que se realizan en Andalucía. Obviamente, la supremacía del conjunto de la Alhambra es la que marca la diferencia, solamente este monumento ya recaba casi el 67% del total de estas visitas.

A continuación la otra ciudad con un número importante de visitas a su conjunto monumental es Córdoba con algo más del 13%. Entre estas dos ciudades se concentra el 82% de las visitas a conjuntos monumentales y arqueológicos.

Precisamente, estas dos son las únicas provincias que superan la media andaluza de visitas y que están muy por encima de las demás. Si la media andaluza es de 452 visitas por cada mil habitantes a las zonas o conjuntos arqueológicos y monumentales, Córdoba está algo por encima pero Granada recibe 6 veces más visitas que esa media. El resto de provincias está muy por debajo.

No obstante según los datos disponibles, lo expresado sobre las visitas a museos, Granada no está en los puestos de cabeza por número de museos ya que la superan con diferencia Sevilla, Córdoba y Málaga; en tanto que Cádiz tiene un número similar. Por número de espacios escénicos, en primer lugar está Sevilla (39) y después Granada (29) por delante de ciudades con mayor población como son Málaga y Córdoba.

TABLA 3.25.

Desarrollo social y calidad de vida: Cultura

ANDALUCÍA	Almería	Cádiz	Córdoba	Granada	Huelva	Jaén	Málaga	Sevilla
3 DESARROLLO SOCIAL Y CALIDAD DE VIDA								
3.8. Cultura								
a. Bibliotecas públicas locales.	4	1	2	6	8	2	20	11
a2. Bibliotecas públicas por 100.000 hab.	2,40	0,75	0,65	2,49	5,62	1,78	3,81	1,61
b. Consultas en bibliotecas públicas.	266.998	222	149.261	411.564	49.977	43.646	539.406	1.236.737
b2. Consultas en bibliotecas per cápita.	1,6052	0,0017	0,4845	1,7101	0,3512	0,3877	1,0286	1,8064
c. Lectores en bibliotecas públicas.	195.812	310.200	162.983	514.094	323.696	169.497	355.058	580.997
c2. Lectores en bibliotecas per cápita.	1,1773	2,3260	0,5290	2,1362	2,2750	1,5054	0,6771	0,8486
d. Préstamos en bibliotecas públicas.	31.769	197.541	69.262	187.264	137.237	103.734	94.820	206.624
d2. Préstamos en bibliotecas per cápita.	0,1910	1,4812	0,2248	0,7781	0,9645	0,9213	0,1808	0,3018
e. Producción editorial de libros (Provincia).	176	138	305	790	136	180	508	1.114
e2. Ejemplares publicados (Provincia).	98	104	336	587	128	146	805	2363
f. Visitantes a museos (Provincia).	5.129	60.106	108.122	343.035	29.893	74.257	48.522	337.467
f2. Visitantes a museos por 1.000 hab. (Provincia).	9,56	53,83	141,96	417,49	64,62	115,34	37,70	195,34
f3. Visitantes a zonas y conjuntos arqueológicos y monumentales (Provincia).	141.454	85.395	438.293	2.285.959	20.470	2.776	119.631	232.774
f4. Visitantes a zonas arqueológicas monumentales/1.000 hab. (Provincia).	263,55	76,49	575,45	2.782,12	44,25	4,31	92,95	134,74

Bienestar social

El índice de bienestar social provincial del Anuario Social de España de la Caixa recoge un total de 12 componentes: renta; salud; servicios sanitarios; nivel educativo; oferta cultural y de ocio; empleo; condiciones de trabajo; vivienda y equipamiento del hogar; accesibilidad económica y seguridad vial; convivencia y participación social; seguridad ciudadana y medioambiental; y entorno natural y clima.

Este índice para la media de España es 5. Andalucía alcanza una puntuación de 3, lo que significa que está entre el 82% y 88% del índice de España.

Las provincias andaluzas con mayor índice sintético de bienestar social son Almería (5) y Málaga (4); en el extremo opuesto están Huelva (1) y Córdoba (2).

Granada alcanza una puntuación de 3, como la media andaluza. Las fortalezas según este índice son los componentes de salud; servicios sanitarios y nivel educativo. Frente a ello los principales déficit son renta y empleo.

TABLA 3.26.
Desarrollo social y calidad de vida: Bienestar social

ANDALUCÍA	Almería	Cádiz	Córdoba	Granada	Huelva	Jaén	Málaga	Sevilla
3 DESARROLLO SOCIAL Y CALIDAD DE VIDA								
3.9 Bienestar social								
a. Índice de Bienestar Social (<i>Provincia</i>).	5	3	2	3	1	3	4	3

10.4. Accesibilidad y comunicaciones

Telecomunicaciones

Los indicadores de dotación de infraestructura de telecomunicaciones sitúan a Granada a la cabeza de las capitales andaluzas. Por número de teléfonos, es la ciudad con una cifra mayor (400,4 teléfonos por cada 1000 habitantes), un 8% más de la ciudad que le sigue que es Sevilla.

En número de conexiones RSDI, Sevilla está a la cabeza (21,42 por cada 1000 habitantes) seguida de Granada (20,92) y a continuación Almería y Málaga.

Aunque los datos provinciales matizan o moderan las magnitudes de las capitales de provincia, puesto que el peso de la capital es determinante pueden servir como orientación aproximativa. Así, la tasa nacional de uso de Internet (20,4%) supera a la andaluza (18,2%); las dos provincias andaluzas con mayores tasas son Sevilla y Granada, que superan a ambos casos.

La situación se repite en cuanto a los porcentajes de hogares con ordenador y con acceso a Internet, la media nacional supera en unos 4 puntos a la andaluza. Por este orden, Sevilla, Málaga y Granada son las provincias andaluzas con mayores porcentajes de hogares con ordenador. Estas tres son las que tienen mayores porcentajes de acceso a Internet, pero en este caso Cádiz las supera. Resulta evidente que el uso de Internet en la provincia de Granada se realiza fuera del hogar en mayor proporción que otras provincias andaluzas. El efecto de la universidad se deja sentir.

Finalmente, el porcentaje de hogares con teléfono móvil en Andalucía es idéntico que en España. Cádiz y Granada son las provincias que presentan los mayores porcentajes, por encima de la media regional o nacional.

TABLA 3.27.

Accesibilidad y comunicaciones: Telecomunicaciones

ANDALUCÍA	Almería	Cádiz	Córdoba	Granada	Huelva	Jaén	Málaga	Sevilla
4 ACCESIBILIDAD Y COMUNICACIONES								
4.1 Telecomunicaciones								
a. Teléfonos por 1.000 habitantes	349,44	286,20	359,97	400,40	297,97	322,44	347,30	370,69
b. Conexiones a Internet por 1.000 habitantes <i>(RDSI)</i> .	20,13 (18,40)	13,89 (18,20)	14,37 (17,10)	20,92 (20,70)	15,83 (14,90)	16,72 (9,60)	19,58 (19,10)	21,42 (20,80)
c. Uso Internet <i>(Provincia)</i> .	18,40	18,20	17,10	20,70	14,90	9,60	19,10	20,80
d. Hogares con ordenador <i>(Provincia)</i> .	23,80	29,60	29,00	30,80	23,00	21,30	31,10	32,40
e. Hogares con acceso a Internet <i>(Provincia)</i> .	13,30	17,10	11,90	13,70	10,90	7,80	15,90	15,30
f. Hogares con teléfono móvil <i>(Provincia)</i> .	46,50	56,30	48,70	55,40	50,30	36,00	52,60	52,90
<i>(Dato provincial)</i>								

Aeropuertos

El aeropuerto de Granada presenta un reducido número de vuelos regulares. Además Granada es la ciudad andaluza, con la excepción de Jaén y a parecida distancia que Córdoba, que está más alejada de un aeropuerto internacional. El aeropuerto internacional más próximo es el de Málaga a una distancia de unos 120 Km.

La carga transportada en el aeropuerto de Granada es muy reducida, la menor de los aeropuertos andaluces, muy alejada de los aeropuertos de Málaga y Sevilla. También el de Granada es el aeropuerto con menor número de pasajeros de los aeropuertos andaluces, tanto en valores absolutos como en relación con los habitantes. El tamaño del área metropolitana de Granada no guarda relación con la actividad de su aeropuerto, puesto que es mayor la actividad del aeropuerto de Almería y del de la provincia de Cádiz (aeropuerto de Jerez).

TABLA 3.28.

Accesibilidad y comunicaciones: Aeropuertos

ANDALUCÍA	Almería	Cádiz	Córdoba	Granada	Huelva	Jaén	Málaga	Sevilla
4 ACCESIBILIDAD Y COMUNICACIONES								
4.2 Aeropuertos								
a. Ciudades servidas por vuelos directos.	3	2	0	4	0	0	31	61
b. Proximidad del Aeropuerto Internacional.	8,0	50,0	130,0	120,0	100,0	221,6	8,0	6,7
c. Carga aérea transportada.	448	211	0	121	0	0	9370	5021
d. Pasajeros transportados en avión por 10.000 habs.	51.729	56.147	--	20.923	0	0	187.282	31.392

Puertos

La infraestructura aeroportuaria de Granada (puerto de Motril) presenta una actividad inferior al resto de puertos. Claro es que Granada constituye una excepción, puesto que de las provincias que tienen puerto en todos los casos éste se sitúa en la capital de provincia. En Granada esto no es así. En definitiva, por carga marítima transportada solamente supera al puerto de Málaga y muy por debajo de los restantes; mientras que por pasajeros, si exceptuamos el de Sevilla por su particularidad de puerto fluvial, el puerto de Motril está muy alejado de los restantes con una cifra simbólica.

TABLA 3.29.
Accesibilidad y comunicaciones: Puertos

ANDALUCÍA		Almería	Cádiz	Córdoba	Granada	Huelva	Jaén	Málaga	Sevilla
4 ACCESIBILIDAD Y COMUNICACIONES									
4.3 Puertos									
a.	Carga marítima transportada en los puertos.	8.446.000	53.565.000	0	1.926.886	13.315.959	0	1.807.000	4.480.000
b.	Pasajeros transportados en barco por 10.000 hab. (<i>Provincia</i>).	16041	39919	0	80,54	0	0	2738	15

Ferrocarril interurbano

Más llamativos son los datos de transporte por ferrocarril. Granada presenta una situación claramente deficitaria, por carga ferroviaria transportada ocupa el último lugar con una carga 3,36 veces la carga de la provincia que le sigue, y 885 veces la de la provincia con mayor carga ferroviaria, que es Málaga.

Otro tanto ocurre con el número de pasajeros transportados en tren por 10.000 habitantes. La relación entre pasajeros de ferrocarril y población de la ciudad de Granada es la menor, con diferencia sobre el resto de las capitales andaluzas. Cuando se refiere a la relación de pasajeros transportados por habitantes de la provincia, Granada ocupa un puesto intermedio pero muy alejado de la media de las capitales andaluzas. Es decir, está muy próxima a los datos de Almería, Jaén y Huelva, que son las provincias que presentan un número menor, pero muy alejadas de Córdoba, Sevilla y Málaga, que son las que tienen un número mayor de pasajeros.

TABLA 3.30.
Accesibilidad y comunicaciones: Ferrocarril interurbano

ANDALUCÍA		Almería	Cádiz	Córdoba	Granada	Huelva	Jaén	Málaga	Sevilla
4 ACCESIBILIDAD Y COMUNICACIONES									
4.4 Ferrocarril interurbano									
a.	Carga ferroviaria transportada.	361.975	7.416.568	72.180	21.475	1.184.966	668.823	19.010.959	17.867.408
b.	Pasajeros transportados en tren por 10.000 hab.	21.525	500.569	118.904	13.162	25.386	40.712	355.345	249.851

Red de carreteras

En lo relativo a la infraestructura de carreteras, de los 27.000 Km. existentes en Andalucía en el año 2001, Granada tiene un 13,4% mientras que Córdoba pasa del 18%; Málaga y Sevilla superan el 16%. Si los kilómetros de carreteras de todo tipo se ponen en relación con la superficie de cada provincia, Granada está por debajo de la media andaluza solamente delante de Jaén y Huelva; lejos de la ratio de Málaga, Córdoba, Cádiz o Sevilla. Sin embargo, al poner en relación con el número de habitantes, Granada presenta una proporción superior a la media andaluza, superando a las tres provincias de mayor población (Sevilla, Málaga y Cádiz) y por detrás del resto. Córdoba destaca también en esta ratio.

El análisis de la composición de la red de carreteras según el tipo añade matices interesantes. Entre todas las andaluzas, Granada es la provincia con menor número de kilómetros de carreteras del Estado, es una de la que tiene en valores absolutos más kilómetros de la red de carreteras autonómicas (tras Sevilla), siendo Huelva y Almería las dos únicas provincias que no superan los 1.000 Km. La red de carreteras provinciales granadina su-

pera los mil kilómetros, tiene la mitad de extensión que la cordobesa, que es la mayor y representa casi una cuarta parte del total de carreteras de este tipo. Además también superan a la provincia de Granada para este tipo, la red de Jaén y Sevilla. Finalmente, la red de carreteras que corresponde a otros organismos en Granada se aproxima a los 500 Km. y tras la de Sevilla es la de mayor longitud.

En Andalucía, la red de carreteras autonómicas y provinciales tiene una extensión casi idéntica y entre las dos prácticamente suponen el 80% del total de kilómetros. En la estructura por provincias y con respecto a la medida andaluza, para Almería destaca con más importancia relativa la red del Estado y provincial; para Cádiz destaca la red autonómica y de otros organismos; en el caso de Córdoba nítidamente es la red provincial; en Huelva la red del Estado y la provincial; para Jaén es de resaltar la red provincial; en Málaga sobresale entre todas la red autonómica; para Sevilla destaca también la red autonómica. En Granada, el porcentaje que representa la red estatal en la estructura de sus carreteras es sensiblemente menor a la media andaluza y también lo es el porcentaje de la red provincial. Por el contrario, sobresale respecto a la media andaluza el porcentaje que representa la red autonómica y la de otros organismos.

TABLA 3.31.
Accesibilidad y comunicaciones: Red de carreteras

ANDALUCÍA		Almería	Cádiz	Córdoba	Granada	Huelva	Jaén	Málaga	Sevilla
4 ACCESIBILIDAD Y COMUNICACIONES									
4.5 Red de carreteras									
a.	Carreteras del Estado (<i>Provincia</i>).	422	321	534	312	402	470	363	405
b.	Carreteras autonómicas (<i>Prov.</i>).	831	1.045	1.595	1.683	761	1.332	1.366	1.897
c.	Carreteras de las diputaciones (<i>Prov.</i>).	1.264	709	2.427	1.142	950	1.655	862	1.525
d.	Red de otros organismos (<i>Prov.</i>).	40	445	362	480	153	286	307	645
e.	Autovías, autopistas y doble calzada (<i>Prov.</i>).	238	178	120	334	96	195	389	409
f.	Total de red viaria (<i>Prov.</i>).	2.795	2.520	4.918	3.617	2.266	3.743	2.898	4.472
g.	Densidad de carreteras por superficie (<i>Prov.</i>).	0,29	0,34	0,36	0,29	0,22	0,28	0,40	0,32
h.	Densidad de carreteras por 1000 hab. (<i>Prov.</i>).	4,80	2,23	6,39	4,45	4,91	5,80	2,23	2,56

10.5. Transporte urbano y movilidad

Modos de transporte urbano

No se dispone de todos los datos de las ciudades andaluzas. En concreto, la proporción de viajes de trabajo realizados en vehículo particular solamente se dispone para Granada y Sevilla. Esta ciudad tiene una proporción mayor (36%) que Granada que no llega al tercio. En cuanto a la proporción de viajes de trabajo realizados en transporte público que se conoce para las mismas ciudades, Sevilla tiene una mayor proporción (16,8%) que Granada (10,4%).

Por número de viajeros de transporte urbano, las ciudades mayores presentan cifras mayores, aunque Cádiz es una excepción. Es esta ciudad la que presenta un mayor número de viajeros por cada mil habitantes (288), con mucha diferencia sobre la siguiente que es Granada (98,5).

El porcentaje de permisos o licencias administrativas de actividades de transporte de viajeros sobre el total de autorizaciones para Granada es alto en relación con la media de las ciudades andaluzas, solamente por detrás de Cádiz. Esto es trasladable al porcentaje de permisos de transporte público exclusivo de personas. Por el contrario, la proporción de autorizaciones para transporte privado de empleados propios está muy por debajo de la media, el de Granada solo supera al de Huelva y es igual al de Almería.

TABLA 3.32.

Transporte urbano y movilidad: Modos de transporte urbano

ANDALUCÍA		Almería	Cádiz	Córdoba	Granada	Huelva	Jaén	Málaga	Sevilla
5. TRANSPORTE URBANO Y MOVILIDAD									
5.1	Modos de transporte urbano								
a.	Viajes de trabajo en vehículo particular	--	--	--	32	--	--	--	36,4
b.	Viajes de trabajo en transporte público	--	--	--	10,4	--	--	--	16,8
c.	Viajeros en líneas de transporte urbano (<i>Provincia</i>).	--	38489	24216	23704	9909	6376	39608	81541
e.	Autorizaciones de transporte de viajeros (<i>Viajeros + mixto</i>).	12,47	26,48	13,83	25,58	19,14	12,43	20,75	24,90
f.	Autorizaciones para transporte público exclusivo de viajeros.	12,35	26,08	13,60	24,43	18,89	11,68	20,60	24,06
g.	Autorizaciones para transporte privado de viajeros.	0,12	0,32	0,32	0,12	0,10	0,18	0,15	0,17

Importancia del transporte público

Solamente se dispone de datos para Granada en cuanto al tiempo diario promedio en minutos por viaje al trabajo, que es de 26 minutos, y el porcentaje de la población que vive a menos de 10 minutos del transporte público, que es un 95%.

TABLA 3.33.

Transporte urbano y movilidad: Importancia del transporte público

ANDALUCÍA		Almería	Cádiz	Córdoba	Granada	Huelva	Jaén	Málaga	Sevilla
5. TRANSPORTE URBANO Y MOVILIDAD									
5.2	Importancia del transporte público								
a.	Tiempo medio promedio en minutos por viaje de trabajo	--	--	--	26	--	--	--	--
b.	Pobl. que vive a menos de 10 min. del t.p.	--	--	--	0,95	--	--	--	--

Importancia del transporte privado

La ratio de automóviles por cada 1.000 habitantes en Andalucía se aproxima a los 400. Granada es, con diferencia, la ciudad que presenta una ratio mayor (445,41), superior en un 5% a la de Málaga y Sevilla, que son las ciudades que le siguen.

Sin embargo, esta concentración de vehículos no es trasladable al resto de la provincia. La provincia de Granada está muy próxima al consumo medio de gasolina y gasóleo per cápita andaluz, por debajo de Almería, Huelva y Córdoba.

TABLA 3.34.

Transporte urbano y movilidad: Importancia del transporte privado

ANDALUCÍA		Almería	Cádiz	Córdoba	Granada	Huelva	Jaén	Málaga	Sevilla
5. TRANSPORTE URBANO Y MOVILIDAD									
5.3.	Importancia del transporte privado								
a.	Automóviles por 1.000 habitantes.	417,52	316,48	375,13	445,41	399,57	362,84	424,43	423,58
b.	Consumo de gasolina per cápita (<i>Provincia</i>).	0,3236	0,2528	0,2735	0,2728	0,2970	0,2647	0,2668	0,2314
c.	Accidentes de tráfico por 1.000 hab. (<i>Provincia</i>).	1,68	2,26	1,53	1,68	1,35	3,19	1,77	2,25

10.6. Vivienda

Régimen de tenencia

El porcentaje de vivienda principal, que está ocupada todo o la mayor parte del año, en las capitales andaluzas se aproxima al 80%. Hay tres ciudades que están por debajo de esa media. Almería es la que tiene un porcentaje menor de ocupación, seguida de Jaén y después Granada. Por el contrario y como era de esperar, Cádiz es la que tiene un porcentaje mayor (supera el 85% de ocupación), y a continuación Huelva.

En cuanto a la vivienda de alquiler, Granada tiene un porcentaje por encima de la media de las capitales andaluzas pero no llega al 3%, cantidad que es superada por Sevilla, Málaga y Jaén.

La media de las capitales andaluzas de viviendas vacías habitualmente se aproxima al 11%, la ciudad de Granada está ligeramente por debajo de la media. La ciudad de Cádiz presenta indicadores de ocupación altos, es la ciudad con un menor porcentaje de viviendas habitualmente vacías, con diferencia sobre las demás, a continuación sigue Málaga y Sevilla.

Las ciudades con un mayor porcentaje de infra-vivienda Sevilla, Almería y Cádiz, por debajo de la media están Jaén y Granada.

El mayor porcentaje de vivienda secundaria, utilizada una parte del año, se da en Almería (13,82%) muy superior a la media de las ciudades andaluzas, le sigue Granada (9,12%) que duplica con creces al porcentaje de las ciudades de Huelva y Sevilla.

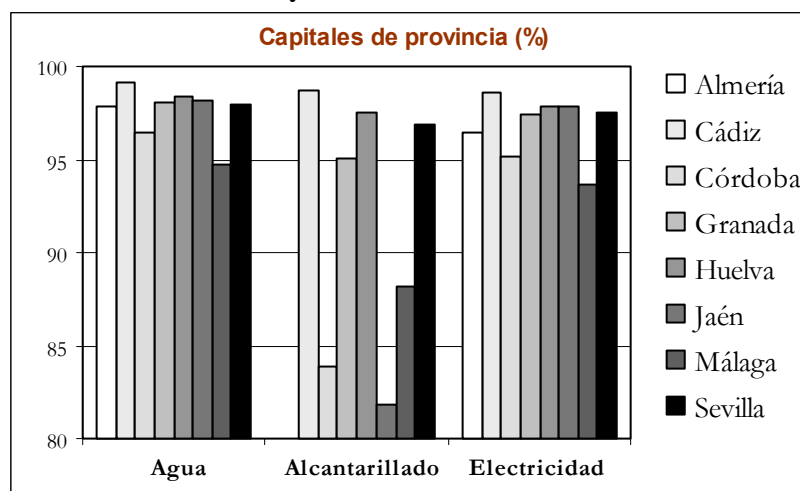
TABLA 3.35.
Vivienda: Régimen de tenencia

ANDALUCÍA	Almería	Cádiz	Córdoba	Granada	Huelva	Jaén	Málaga	Sevilla
6 VIVIENDA								
6.1 Régimen de tenencia								
a. Vivienda principal.	71,10	85,27	79,81	77,79	82,91	75,83	81,90	81,95
b. Viviendas en alquiler.	0,31	0,46	1,41	2,43	0,19	3,31	3,02	3,76
c. Viviendas vacías, habitualmente deshabitadas.	14,51	6,68	11,27	10,28	13,06	11,79	8,03	9,80
d. Vivienda alojamiento: chabola, móvil (remolque) u otras.	0,12	0,12	0,06	0,05	0,08	0,02	0,07	0,12
e. Vivienda secundaria (parte del año).	13,82	7,27	7,30	9,12	3,65	8,91	6,86	4,24

Servicios básicos de las viviendas

La superficie media de vivienda de nueva planta en las capitales andaluzas es de unos 99 metros cuadrados. Granada es la ciudad en la que esta superficie es mayor (algo más de 112). La superficie media de vivienda (visados de obra nueva) provincial es en todos los casos mayor que la superficie de vivienda (nueva planta) referida al municipio, la provincia de Granada supera la media pero está por debajo de Jaén, Sevilla y Córdoba.

FIGURA. 3.6.
Población y territorio: Servicios básicos



El porcentaje de viviendas con suministro de agua de la ciudad de Granada supera en algo a la media de las capitales andaluzas, pero es inferior al de las ciudades de Cádiz, Córdoba y Jaén.

El porcentaje medio de viviendas con sistema de alcantarillado de las ciudades andaluzas ronda el 90%, Granada lo supera holgadamente (95,08%) tras Cádiz, Huelva y Sevilla. Almería (78,51%) y Jaén (81,88%) son las ciudades con un menor porcentaje.

Por término medio, en las ciudades andaluzas el porcentaje de viviendas con servicio de electricidad se aproxima al 97% y es algo menor que el de suministro de agua. De nuevo Granada supera a la media pero está en una posición intermedia puesto que queda por debajo de Cádiz, Jaén, Huelva y Sevilla.

TABLA 3.36.
Vivienda: Servicios básicos de las viviendas

ANDALUCÍA	Almería	Cádiz	Córdoba	Granada	Huelva	Jaén	Málaga	Sevilla
6 VIVIENDA								
6.2 Servicios básicos de las viviendas								
a. Superficie de vivienda.	94,71	82,18	108,04	112,12	86,35	111,20	102,43	93,99
a2. Superficie de vivienda (<i>Provincia</i>).	106,77	108,45	119,81	116,52	103,58	133,12	113,89	119,82
b. Viviendas con suministro de agua.	97,80	99,14	96,50	98,05	98,35	98,17	94,75	98,00
c. Viviendas con sistema de alcantarillado.	78,53	98,75	83,90	95,08	97,48	81,88	88,20	96,88
d. Viviendas con servicio de electricidad.	96,50	98,63	95,18	97,44	97,81	97,85	93,70	97,52

Apoyo público a la vivienda

En este apartado se aprecia la capacidad de acción de las administraciones públicas locales. El porcentaje de viviendas que se construye en la ciudad de Granada con apoyo público es muy superior al de las restantes ciudades andaluzas, incluso llega a duplicar al de la ciudad que le sigue que es Córdoba. Cuando el dato se refiere al área metropolitana el porcentaje es menor, pero de nuevo es el área de Granada la de mayor cantidad de viviendas construidas por este régimen y también duplica al área que le sigue que es la de Cádiz. Tanto las áreas de Cádiz como de Sevilla superan en porcentaje a la construcción de este tipo de viviendas en sus respectivos capitales.

El porcentaje de stock de vivienda social de promoción pública, o vivienda de nueva planta que se construye con propiedad, gestión y control de la Administración Pública, mayor lo ostenta la ciudad de Granada (10,23%), solamente se acerca a dicho porcentaje Cádiz. Cuando este dato se refiere al área metropolitana también es el área granadina la que presenta un porcentaje mayor (7,37%) muy por encima del resto, hasta el punto que triplica al área que le sigue, que es la sevillana.

TABLA 3.37.
Vivienda: Apoyo público a la vivienda

ANDALUCÍA	Almería	Cádiz	Córdoba	Granada	Huelva	Jaén	Málaga	Sevilla
6 VIVIENDA								
6.3 Apoyo público a la vivienda								
a. Viviendas con apoyo público.	0,64	8,56	31,94	64,58	6,30	16,40	2,02	9,46
a2. Viviendas en el área metropolitana con apoyo público.	"	12,70	"	31,49	"	"	1,44	10,46
b. Stock Vivienda Social.	0,00	8,02	0,00	10,23	0,00	0,00	0,00	0,00
b2. Stock Vivienda Social en el área metropolitana.	"	1,94	"	7,37	"	"	0,01	0,61

Capacidad de acceso a la vivienda

La relación entre coste de la vivienda y renta per cápita es un indicador especial de la situación de la vivienda. La relación precio de la vivienda/salario medio anual alcanzó en el año 2000 uno de los valores más elevados desde que se ha efectuado el análisis de accesibilidad a nivel nacional. Este valor para el primer trimestre del 2001 muestra un valor de 5,5 aproximadamente (Rodríguez, 2001). Para la comunidad autónoma andaluza en su conjunto se sitúa en el 4,50.

Es Granada la ciudad que presenta una ratio mayor. Una vivienda cuesta 10,45 veces la renta per cápita, cantidad superior a la media de las ciudades andaluzas (8,77 veces). Esto es, esta relación en Granada es más del 12% de la ciudad que le sigue, Sevilla, y casi un 48% más que la ciudad de Huelva, que tiene el valor inferior.

TABLA 3.38.
Vivienda: Capacidad de acceso a la vivienda

ANDALUCÍA	Almería	Cádiz	Córdoba	Granada	Huelva	Jaén	Málaga	Sevilla
6 VIVIENDA								
6.4 Capacidad de acceso a la vivienda								
a. Costo medio vivienda / renta per cápita.	7,75	9,10	9,57	10,45	7,07	7,75	9,15	9,31

10.7. Gestión ambiental

No es fácil conseguir datos de los indicadores referidos a gestión ambiental, y cuando se obtienen para las diferentes ciudades no siempre se han confeccionado con idéntica metodología. Esto dificulta la comparación, por tanto se ha dado preferencia a datos procedentes de fuentes comunes y que permiten comparación.

Patrimonio histórico

Granada cuenta con un número y extensión de edificios protegidos como patrimonio histórico importante. Según los datos disponibles son 319 los inmuebles con algún régimen de protección legal, lo que solamente representa un 14% de total de inmuebles en Andalucía, hay tres provincias con un número mayor: Almería, Jaén y Sevilla.

Granada destaca, tras Jaén y Sevilla, por monumentos declarados de interés cultural y es la primera por expedientes incoados de monumentos para su declaración como bien de interés cultural (ver Anuario Estadístico de Andalucía, 2002).

TABLA 3.39.
Gestión ambiental: Patrimonio histórico

ANDALUCÍA		Almería	Cádiz	Córdoba	Granada	Huelva	Jaén	Málaga	Sevilla
7 GESTION AMBIENTAL									
7.1 Patrimonio histórico									
a.	Bienes inmuebles sometidos a protección legal (<i>Provincia</i>).	377	246	242	319	138	331	270	338
a2.	Edificios protegidos como Patrimonio Histórico por 10.000 hab.	--	--	--	86	--	--	--	--
b.	Superficie urbana sometida a protección (Km ²).	--	--	--	3,82	--	--	--	--

Abastecimiento de agua

El consumo de agua para uso urbano en la ciudad de Granada está por encima de las otras ciudades y solamente superado por Sevilla y Almería. El consumo en Granada es elevado y aún lo es más teniendo en cuenta que ese dato se refiere a la población antes del último censo, que ha registrado una importante disminución.

La potabilidad del agua de Granada es de las mejores de Andalucía, según la información del Instituto de Estadística de Andalucía solamente le aventaja Cádiz, algo que llama la atención a la vista de las dificultades de abastecimiento que ha presentado la capital gaditana.

TABLA 3.40.
Gestión ambiental: Abastecimiento de agua

ANDALUCÍA		Almería	Cádiz	Córdoba	Granada	Huelva	Jaén	Málaga	Sevilla
7 GESTION AMBIENTAL									
7.2 Abastecimiento de agua									
a.	Consumo de agua - uso urbano/10.000 hab.	1,06	0,93	0,91	1,02	0,89	0,80	0,81	1,12
b.	Potabilidad del agua (<i>Provincia</i>).	88,80	98,9	87,8	97,80	92,4	95,3	95,3	93,60

Saneamiento

Mientras que para Córdoba el porcentaje de aguas residuales que tiene algún tipo de depuración es del 90%, para Granada es del 73%.

TABLA 3.41.
Gestión ambiental: Saneamiento

ANDALUCÍA		Almería	Cádiz	Córdoba	Granada	Huelva	Jaén	Málaga	Sevilla
7 GESTION AMBIENTAL									
7.3 Saneamiento									
a.	Aguas residuales con algún tipo de depuración.	--	--	90	73	--	--	--	--

Residuos

El volumen total de residuos urbanos generados al año, está en estrecha relación con el volumen de población provincial. La media andaluza ronda las 0,43 TM/año por persona, la provincia de Granada está por debajo de esa media, solamente Córdoba y Jaén generan menos residuos. En el extremo opuesto están las provincias costeras Málaga, Huelva, Cádiz y Almería.

Cerca de la mitad de tales residuos en Andalucía es materia orgánica y aproximadamente el 12% es plástico. La provincia de Granada está sensiblemente por debajo de la media andaluza en residuos orgánicos y otros; mientras que supera con creces la media en residuos de plástico y textil.

Por tipo de tratamiento de los residuos urbanos, en la provincia granadina destaca como tratamiento el de compostaje (84,61%), solamente superada por la provincia de Huelva; pero, por otro lado, es la provincia que tiene un mayor porcentaje de vertidos incontrolados muy por encima de las demás provincias andaluzas

La provincia de Granada ocupa una posición intermedia en cuanto a residuos tratados por persona y año (0,43Tm.) lejos de Almería (0,61Tm.), Cádiz (0,49Tm.); y solamente por encima de Córdoba y Jaén.

Por producción declarada de residuos tóxicos sobresalen las provincias de Huelva (más de 50 mil toneladas), Sevilla (la mitad que la anterior), Cádiz y Almería con cantidades sensiblemente inferiores; a continuación sigue la provincia de Granada. Cuando este dato se pone en relación con el número de habitantes, Málaga es la provincia con menor cantidad de residuos peligrosos por habitante (27 Tm. al año por cada 10.000 habitantes), seguida de Córdoba, Jaén y Granada (45 Tm. al año), el resto de las provincias alcanzan valores muy superiores, de manera especial Huelva y Cádiz.

TABLA 3.42.
Gestión ambiental: Residuos

ANDALUCÍA		Almería	Cádiz	Córdoba	Granada	Huelva	Jaén	Málaga	Sevilla
7 GESTION AMBIENTAL									
7.4 Basuras									
a.	Residuos urbanos generados <i>(Provincia)</i> .	249.326	527.208	261.997	330.914	216.671	234.729	600.367	726.182
	Residuos urbanos: papel-cartón.	16,20	20,82	17,40	19,30	15,50	20,00	22,63	15,17
	Residuos urbanos: vidrio.	6,00	7,52	6,30	7,60	5,80	9,00	5,63	4,37
	Residuos urbanos: plástico.	7,20	12,17	12,40	15,20	12,35	11,00	11,73	12,47
	Residuos urbanos: textil.	4,35	4,92	3,60	7,00	4,34	5,00	3,10	4,35
	Residuos urbanos: metales.	3,50	3,76	4,10	3,60	2,85	4,00	3,62	3,08
	Residuos urbanos: materia orgánica.	56,10	41,90	54,90	43,80	54,00	48,00	46,36	51,66
	Residuos urbanos: otros.	6,65	8,91	1,30	3,50	5,16	3,00	6,96	9,10
b1.	Tratamiento de los residuos urbanos: Vertido controlado <i>(Provincia)</i> .	91,50	51,20	57,10	0,00	13,33	90,16	32,42	16,66
b2.	Tratamiento de los residuos urbanos: Compostaje <i>(Provincia)</i> .	0,00	44,30	42,90	84,61	86,61	0,00	65,81	80,96
b3.	Tratamiento de los residuos urbanos: Vertido incontrolado <i>(Provincia)</i> .	8,50	4,50	0,00	15,39	0,06	9,84	1,77	2,38
c.	Residuos urbanos generados por persona <i>(Prov.)</i> .	0,46	0,47	0,34	0,40	0,47	0,36	0,47	0,42
d.	Residuos sólidos generados por persona.	--	--	0,58	0,39	--	--	--	0,44
f.	Residuos sólidos tratados.	102.861	--	115.000	--	--	45.424	240.476	313.242
f2.	Residuos sólidos tratados por persona.	0,61	0,49	0,37	0,43	--	0,42	0,44	0,45
h.	Producción declarada de residuos peligrosos <i>(Prov.)</i> .	3915	107936	2403	3697	50265	2612	3461	24735
h2.	Producción residuos peligrosos por 10.000 hab. <i>(Provincia)</i> .	72,94	966,74	31,55	44,99	1086,63	40,57	26,89	143,18

Aire

El número de días al año con situación no admisible por ozono en Granada es de 53, solamente menor al de Cádiz y Córdoba. Cuando el número de días con situación no admisible es por partículas en suspensión, Granada ocupa una posición intermedia, tras Córdoba (49), Jaén (31) y Sevilla (29). En cuanto al número de estaciones de control de esta contaminación atmosférica por cada 100.000 habitantes, la provincia presenta una situación de escasez, con un valor correspondiente a la mitad de la media de estaciones andaluzas, aunque superior de las que disponen Málaga y Córdoba.

TABLA 3.43.
Gestión ambiental: Aire

ANDALUCÍA		Almería	Cádiz	Córdoba	Granada	Huelva	Jaén	Málaga	Sevilla
7 GESTION AMBIENTAL									
7.5	Aire								
a.	Estaciones de control de contaminación atmosférica / 100.000 hab. (<i>Prov.</i>).	1,68	1,97	0,26	0,49	3,03	0,62	0,16	0,58
c.	Días con contaminación "no admisible": ozono.	43	71	67	53	42	53	45	38
c2.	Días con contaminación "no admisible": partículas en suspensión.	7	5	49	20	8	31	13	29

Energía eléctrica

Por producción de energía eléctrica por habitante, la provincia de Granada está lejos de la media andaluza, se sitúa en los últimos lugares únicamente supera a Sevilla y Málaga; muy lejos de Almería y Cádiz que son las provincias con mayor producción per cápita.

TABLA 3.44.
Gestión ambiental: Energía eléctrica

ANDALUCÍA		Almería	Cádiz	Córdoba	Granada	Huelva	Jaén	Málaga	Sevilla
7 GESTION AMBIENTAL									
7.6	Energía eléctrica								
a.	Producción de energía eléctrica por persona (<i>Provincia</i>).	32,89	13,53	6,39	1,38	8,73	1,49	0,88	0,43

Acciones contra el medio ambiente

Granada, tras Córdoba, es la provincia donde se han presentado más denuncias por protección ambiental per cápita; también está por encima de la media andaluza, ocupando el tercer lugar tras Huelva y Jaén, en denuncias por la conservación de la naturaleza. Otro tanto ocurre por el número de expedientes y sanciones por infracciones medioambientales, la provincia de Granada está por encima de la media, en este caso tras Cádiz y Jaén.

A pesar de su reducida actividad industrial en comparación con otras provincias, Granada es la provincia de Andalucía con mayor número de centros productores de residuos peligrosos que presentan declaración, prácticamente un millar, superando a provincias con una población superior como Cádiz (918), Málaga (907) y Sevilla (780). Esto puede ser debido a que exista un porcentaje mayor de declaraciones del total de las posibles; o bien a que los centros de producción de Granada sean más numerosos y forzosamente de menor tamaño a la vista del dato de producción de residuos peligrosos declarados. Paradójicamente, Huelva que es la provincia con mayor, y con mucha diferencia sobre las demás, producción total declarada de residuos peligrosos es la que tiene un número menor, casi

una cuarta parte de la provincia que le sigue, de centros productores de residuos peligrosos que presentan declaración. Efectivamente, han de ser de centros con mayor producción de este tipo de residuos.

TABLA 3.45.
Gestión ambiental: Acciones contra el medio ambiente

ANDALUCÍA		Almería	Cádiz	Córdoba	Granada	Huelva	Jaén	Málaga	Sevilla
7 GESTION AMBIENTAL									
7.7	Acciones contra el medio ambiente								
a.	Denuncias para protección ambiental por 10.000 hab. (<i>Prov.</i>)	--	1,16	9,68	4,13	--	3,26	0,78	--
b.	Denuncias por la conservación de la naturaleza por 10.000 hab. (<i>Prov.</i>)	--	0,23	0,18	18,83	38,93	27,55	8,57	0,50
c.	Expedientes y sanciones por infracciones medioambientales (<i>Prov.</i>)	--	2135	338	1732	1650	1966	1419	87
d2.	Expedientes y sanciones por infracciones medioambientales (Ley de Caza) (<i>Prov.</i>)	--	69,88	0,89	31,76	24,06	45,73	26,85	--
d.	Centros productores de residuos peligrosos con declaración anual (<i>Prov.</i>)	584	918	764	995	163	465	907	780

10.8. Análisis complementarios

Análisis de posicionamiento

Como complemento final se ha analizado conjuntamente el valor obtenido (valor efectivo u objetivo) a través de los indicadores urbanos con la adecuación e importancia desde un enfoque percibido (valor deseado). Estas valoraciones fueron aportadas por los líderes de opinión residentes en cada capital andaluza, para un estudio exploratorio denominado “Foro Ciudad Capitales Andaluzas”⁵⁴ realizado por Luque y Muñoz (2003b).

De este modo, la representación de un mapa de posicionamiento de algunas dimensiones objeto de estudio, permiten visualizar y matizar de un modo condensado y directo los resultados obtenidos, así como conocer los aspectos a destacar del desarrollo futuro de la imagen de Granada.

Para este fin, se han seleccionado aquellos temas o medidas coincidentes y analizados en ambos estudios y más representativas de las grandes dimensiones de la imagen de la ciudad.

Para posibilitar la adecuada comparación entre medidas y su representación gráfica se procedió a la normalización de las medidas de importancia y adecuación.

⁵⁴ En este estudio se han evaluado las diferentes dimensiones de la imagen de la ciudad de Granada en relación con su desarrollo futuro y la valoración que los líderes de opinión tienen de cada una de estas dimensiones.

TABLA 3.47.

Adecuación e importancia: Tasa de paro registrado/generación de empleo

CUALIDAD (enfoque)	Ciudades							
	AL	CA	CO	GR	JA	HU	MA	SE
Adecuación (efectiva)	-0,96	2,01	1,21	-0,31	-0,74	-0,96	-0,16	-0,09
Adecuación (percibida)	0,43	-0,37	-0,10	-0,20	-0,08	-0,30	0,63	-0,01
Importancia (percibida)	0,00	-0,02	0,04	-0,01	-0,09	-0,01	0,02	0,07

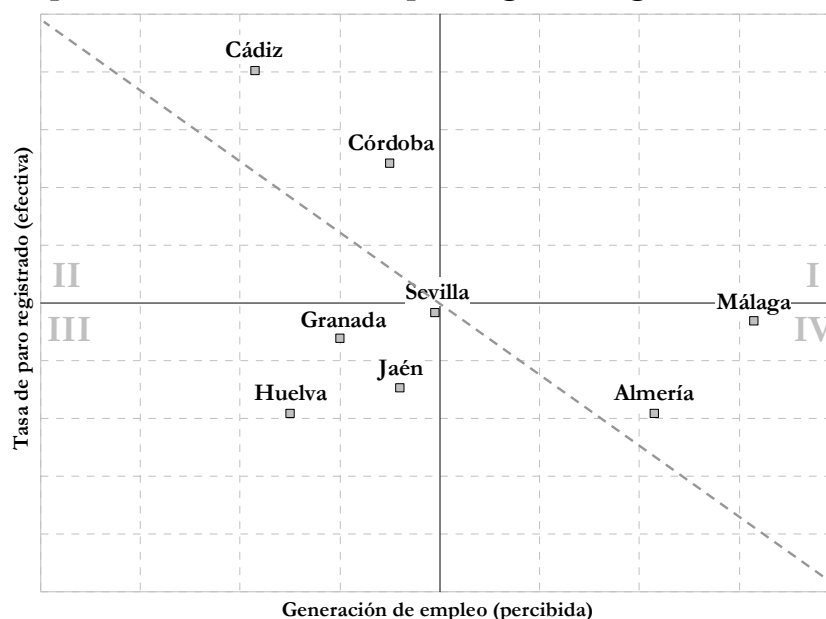
En este primer caso, el tema considerado hace referencia a la capacidad de la ciudad para generar empleo, pero los datos secundarios, presentan matices diferenciadores. Más como una perspectiva de problema “sufrido” por parte de sus ciudadanos, este caso, y como el “poder” de generar empleo en general (organizaciones empresariales, instituciones,...) desde el enfoque percibido. El primer caso puede ser considerado como una consecuencia del segundo.

Asimismo, en este caso la interpretación de las circunstancias efectivas de empleo se ha de considerar en sentido opuesto. Una mayor adecuación es símbolo de una menor actividad de trabajo.

Destacar el caso de Cádiz, que se sitúa en un contexto real (a junio de 2002) bastante malo ante el empleo, vinculada al mismo tiempo con una actitud bastante crítica ante su capacidad de generación de empleo. Córdoba se encuentra en una situación similar algo más conforme en las opiniones. Sevilla, seguida de Almería son las ciudades que más aproximan sus opiniones con la situación real.

Es de destacar como la ciudad de Huelva, se encuentran en una situación muy favorable ante el empleo, al igual que Almería, sin embargo sus líderes de opinión la perciben como una ciudad poco catalizadora de empleo.

FIGURA 2.7.

Mapa de posicionamiento: Tasa de paro registrado/generación de empleo

La interpretación de las fortalezas y debilidades se han de considerar en sentido contrario (verticalmente), sin embargo la importancia otorgada está medida en el sentido nor-

mal. Atendiendo a su posición estratégico, Córdoba es la ciudad que muestra una debilidad crítica en este tema, para el que debe concentrar bastantes recursos para salir de esta situación. Para Sevilla y Málaga supone una potencialidad, más significativa en el primer caso, que afrontar en el futuro. El mapa revela que para Cádiz este tema constituye una debilidad poco prioritaria. Sin embargo para Jaén constituye una fortaleza no preocupante.

FIGURA 2.8.

Mapa de posicionamiento: Tasa de paro registrado/generación de empleo

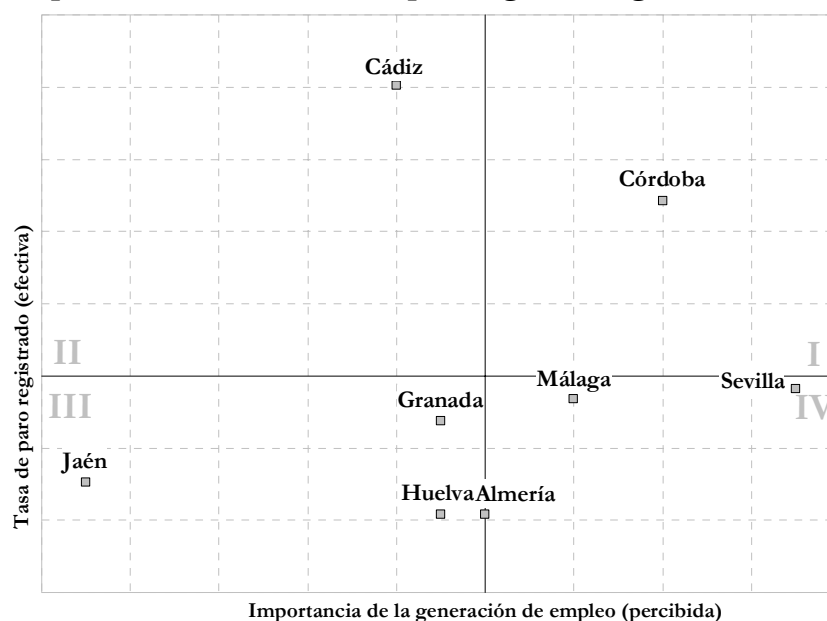


TABLA 3.48.

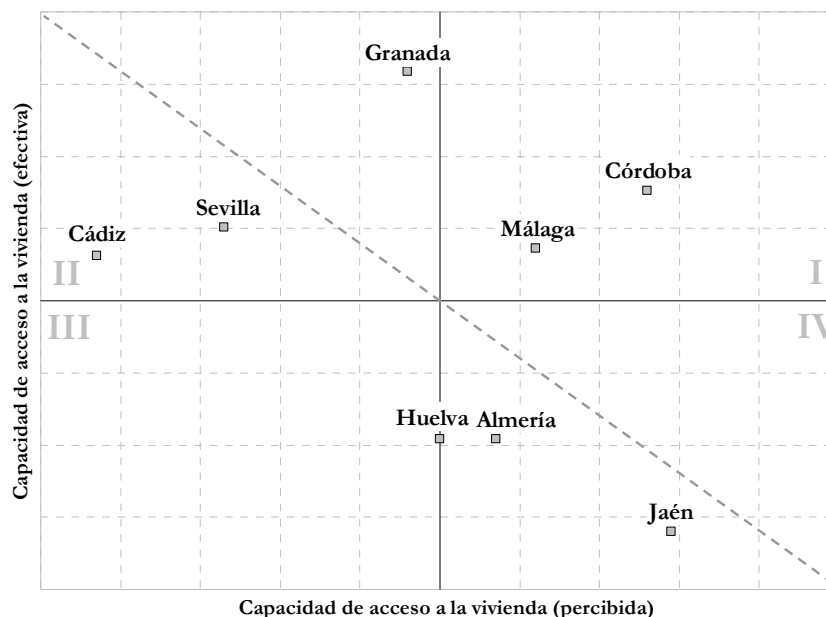
Adecuación e importancia: Capacidad de acceso a la vivienda

CUALIDAD (enfoque)	Ciudades							
	AL	CA	CO	GR	JA	HU	MA	SE
Adecuación (efectiva)	-0,96	0,31	0,76	1,59	-1,60	-0,96	0,36	0,51
Adecuación (percibida)	0,07	-0,43	0,26	-0,04	0,29	0,00	0,12	-0,27
Importancia (percibida)	-0,43	0,05	0,03	0,00	-0,16	-0,05	0,04	0,06

La interpretación de las posibilidades efectivas que se ofrecen para acceder a la vivienda, han de consideradas en sentido opuesto de nuevo. Es decir, una adecuación alta denota que la ciudad presenta una situación desfavorable en este asunto.

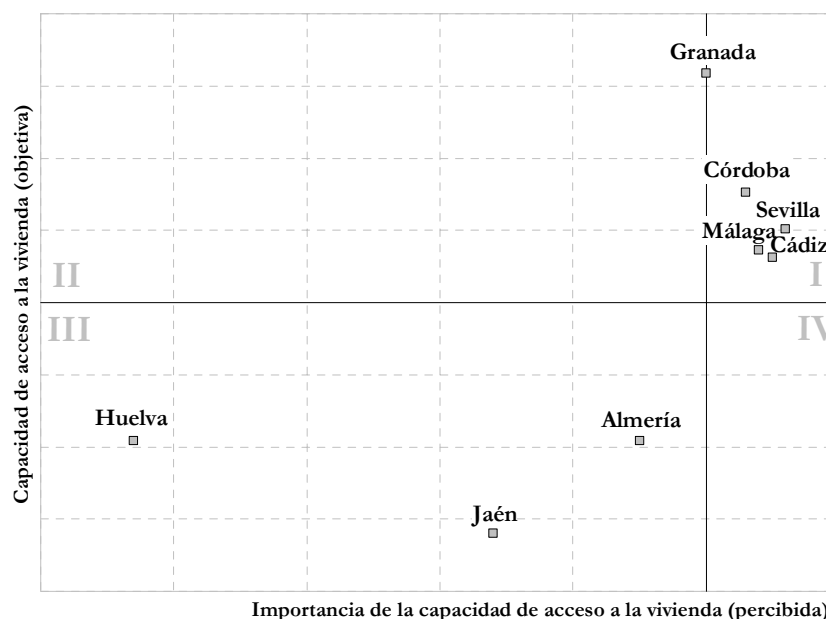
Siempre en el contexto de las capitales de provincia andaluzas, los casos extremos, son Córdoba, Granada y Cádiz. Córdoba presenta una situación adversa, sin embargo, se perciben grandes capacidades para acceder a la vivienda en esta ciudad. La capacidad otorgada al caso granadino por su parte, es algo aquiescente. Cádiz por su parte muestra una situación subjetiva bastante desfavorable, no siendo así en la realidad.

FIGURA 2.9.
Mapa de posicionamiento: Capacidad de acceso a la vivienda



Para el caso de Cádiz, Málaga, Sevilla, Córdoba, y especialmente Granada, la cuestión del acceso a la vivienda, en el año 1999, constituyó una debilidad, que debiera ser atajada rápidamente, mediante la concentración de recursos. Aunque para Granada, el grado de prioridad para el futuro, muestra la mayor indiferencia con respecto a las demás capitales. Para el resto de ciudades (Huelva, Jaén y Almería) constituye una fortaleza leve en el ámbito territorial andaluz.

FIGURA 2.10.
Mapa de posicionamiento: Capacidad de acceso a la vivienda



En los dos casos de indicadores siguientes se va a proceder a realizar un análisis de la situación de las capitales de provincia a partir de la importancia y adecuación otorgada por

la opinión pública. Esto viene explicado por el hecho de que el número de turistas viene medido a escala provincial, y en el aspecto de la contaminación atmosférica se aprecian diferencias de significado entre ambos enfoques.

TABLA 3.16.
Adecuación e importancia: Atracción de turismo (percibida)

CUALIDAD	Ciudades							
	AL	CA	CO	GR	JA	HU	MA	SE
Adecuación	-0,12	0,03	0,10	0,26	-0,26	-0,59	0,22	0,38
Importancia	-0,07	-0,05	0,06	0,05	-0,04	-0,03	0,06	0,03

Se aprecia un grupo bien definido de capitales, aquellas para las que la actividad turística constituye una fortaleza importante. Esto está en consonancia con los resultados obtenidos en el punto 10.2., relativos al número de turistas, y las diferencias se deben a la utilización de una desagregación distinta (provincial y municipal). Como estrategia adecuada para las capitales de Málaga, Granada, Sevilla y Córdoba es de resaltar el mantenimiento de esfuerzos y recursos.

FIGURA 2.11.
Mapa de posicionamiento: Atracción de turismo (percibida)

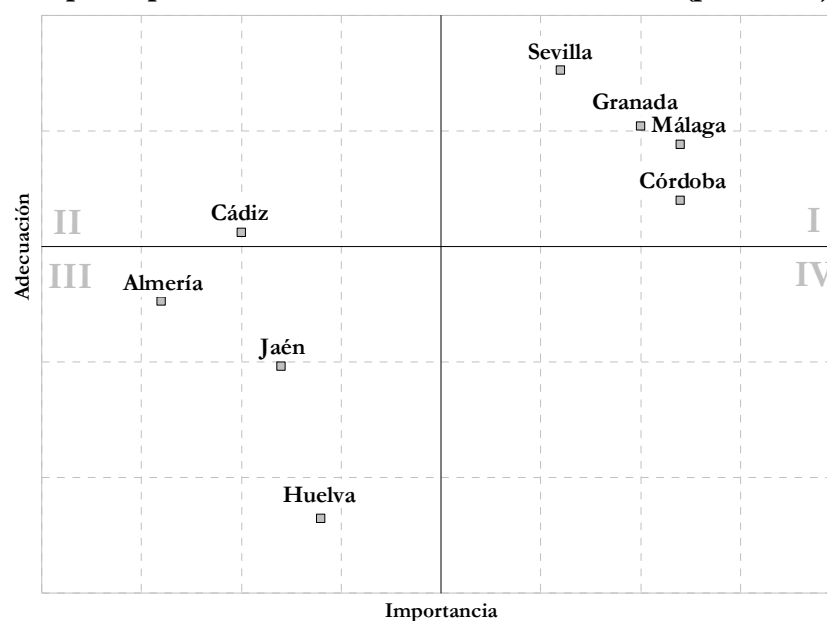


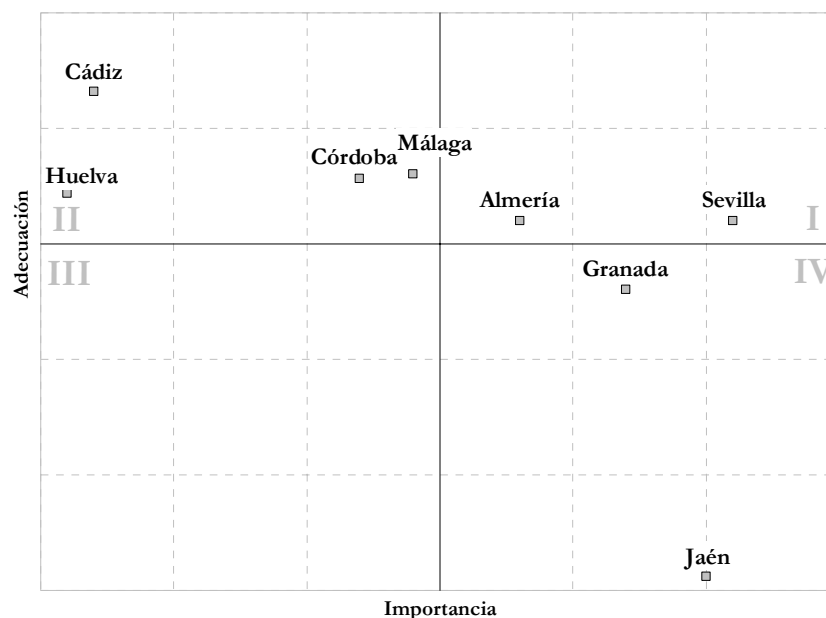
TABLA 3.49.
Adecuación e importancia: Pureza del aire (percibida)

CUALIDAD	Ciudades							
	AL	CA	CO	GR	JA	HU	MA	SE
Adecuación	0,05	0,33	0,14	-0,10	-0,72	0,11	0,15	0,05
Importancia	0,03	-0,13	-0,03	0,07	0,10	-0,14	-0,01	0,11

La pureza del aire como medida del problema de la contaminación atmosférica, nuevamente aparece como punto débil de Granada, en coherencia con los estudios de la imagen de la ciudad realizados, aunque sin llegar a la situación que se percibe para Jaén. Cons-

tituye una debilidad moderadamente significativa en la que concentrar los recursos disponibles para salir de esta situación.

FIGURA 2.12.
Mapa de posicionamiento: Pureza del aire



Análisis *cluster* de variables

En este apartado se analiza la estructura subyacente de los datos basada en el conocimiento empírico de los estudios realizados hasta ahora.

Con este objetivo se ha realizado un análisis de conglomerados, o análisis *cluster* que permite identificar grupos de indicadores urbanos suficientemente heterogéneos entre sí y homogéneos en sí mismo. El escaso número de caso hizo imposible la obtención de conjuntos de ciudades. Estos grupos de variables está formado por aquellos elementos más relacionados y que representan las características particulares de la/s ciudad/es para la que presenta unas mayores o menores puntuaciones. Por tanto, se van a clasificar las diferentes temáticas de la ciudad en función del valor de las puntuaciones obtenidas. Esto permitirá, de una manera resumida, identificar algunas líneas de actuación con la mejora de la oferta y demanda urbana medida con estos indicadores.

Para su aplicación, las escalas de medida deben ser comparables, por lo que previamente se han relativizado sus unidades por cada 10.000 hab. de la ciudad, per cápita y en tanto por ciento. Posteriormente para eliminar la incidencia de la unidad de medida de los indicadores se han transformado en normales de parámetros: media, 0, y desviación típica poblacional, 1.

Las únicas variables que no han conservado la escala municipal han sido: el número de turistas (por residente), el número de pasajeros que viaja en barco (por 10.000 hab.) y la renta per cápita (sobre el total nacional). Como ya se ha comentado en los aspectos metodológicos en este caso podría existir una menor identificación entre el índice provincial y

el de la capital para urbes como Cádiz, cuyo volumen de población respecto al total provincial es más bajo.

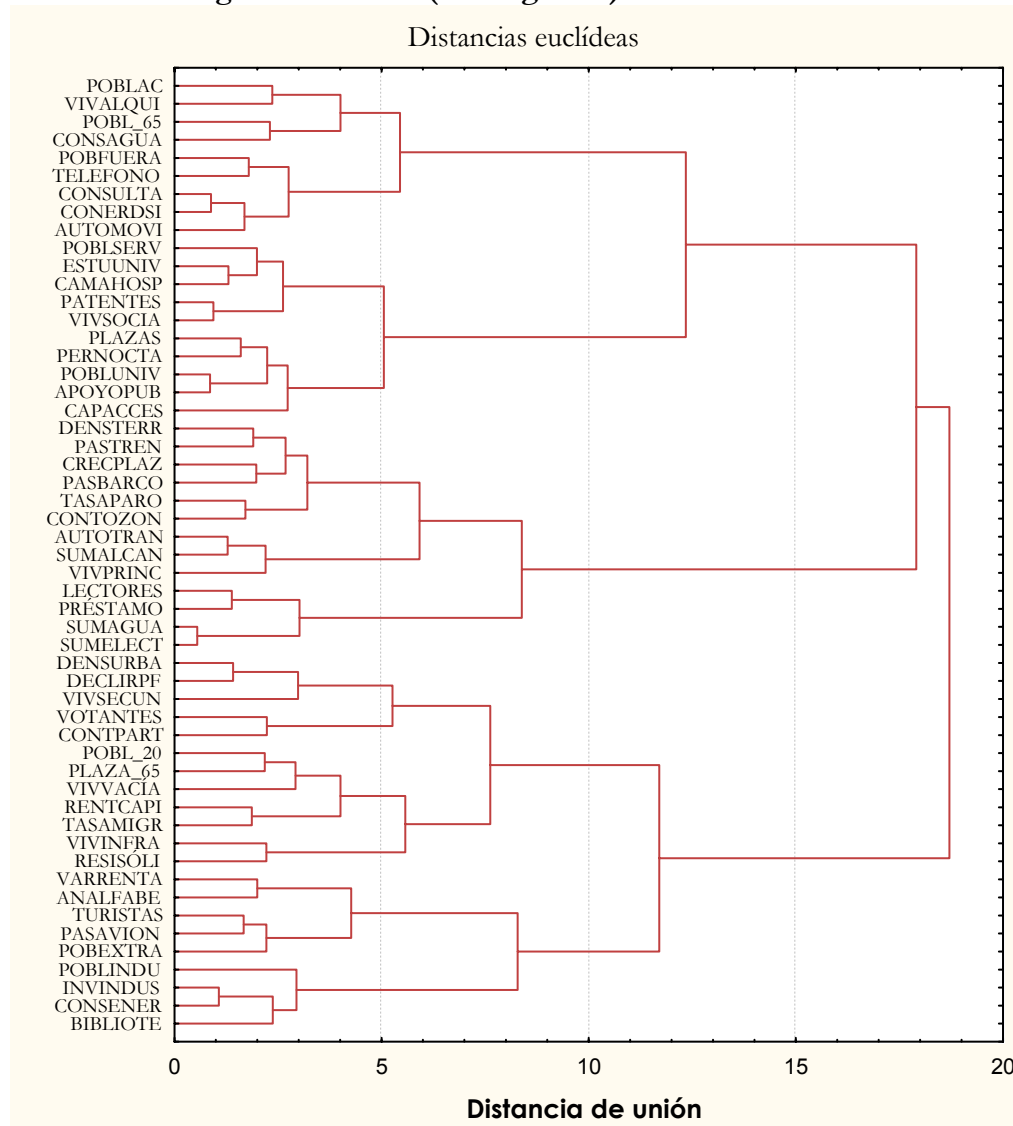
Para la determinación del número de grupos se ha utilizado la combinación de distintos procedimientos (jerárquicos y no jerárquicos).

El procedimiento jerárquico ascendente (*joining*) que se expone, mediante representaciones gráficas, como el dendograma, proporciona el número de grupos y facilita su interpretación. Si se utiliza como método de obtención de conglomerados la distancia de unión del método de Ward, para una distancia no muy alta (de 9 o 10), el número de grupos adecuado es 5. Pero estos conglomerados no producen diferencias significativas para la ciudad de Córdoba (significación del test ANOVA en el procedimiento de *K-medias* igual a 0,3043), aunque para el resto de ciudades los resultados difieren considerablemente.

Si se utiliza como punto de corte aquella distancia que supone algo más del 25% del total de distancia máxima de vínculo, se aprecia una división en ocho grupos de variables. En estos grupos se aprecian las ciudades que encabezan puesto que tienen una mayor valoración en la variable normalizada. Como se verá a continuación este mayor número de grupos esclarece su interpretación.

Análisis jerárquico

FIGURA 2.13.
Diagrama en árbol (*dendograma*). Método de Ward.



En este dendograma se comprueba la formación de los grupos, es decir, cómo se van agrupando las diferentes variables.

Análisis no jerárquico (K-medias)

TABLA 3.50.
Media de los grupos

	Grupo1	Grupo2	Grupo3	Grupo4	Grupo5	Grupo6	Grupo7	Grupo8
Almería	-0,1090	-0,5777	-0,5647	0,1650	-0,4557	1,6402	0,4533	-0,7384
Cádiz	-0,6847	0,3623	-0,7038	-1,1092	1,3819	-0,6122	-0,4649	1,7447
Córdoba	0,5976	0,0054	0,0619	-0,2723	-1,0670	-0,0869	-0,6196	-0,1075
Granada	0,7320	1,9989	-0,4278	0,9936	0,7344	-0,6060	0,1541	-0,1971
Huelva	-0,7518	-0,7502	1,9147	-0,6678	0,6814	0,0637	-0,1999	-0,1631
Jaén	1,4128	-0,3150	-0,6399	-0,5080	0,4814	0,4132	-0,8508	-0,6987
Málaga	-0,9282	-0,6432	0,4159	0,1315	-1,4510	-0,0208	2,0806	0,0020
Sevilla	-0,2686	-0,0805	-0,0561	1,2667	-0,3055	-0,7912	-0,5528	0,1583

Puesto que las variables han sido estandarizadas tiene sentido la representación gráfica de las medias de cada grupo.

FIGURA 2.14.
Representación de las medias de cada grupo

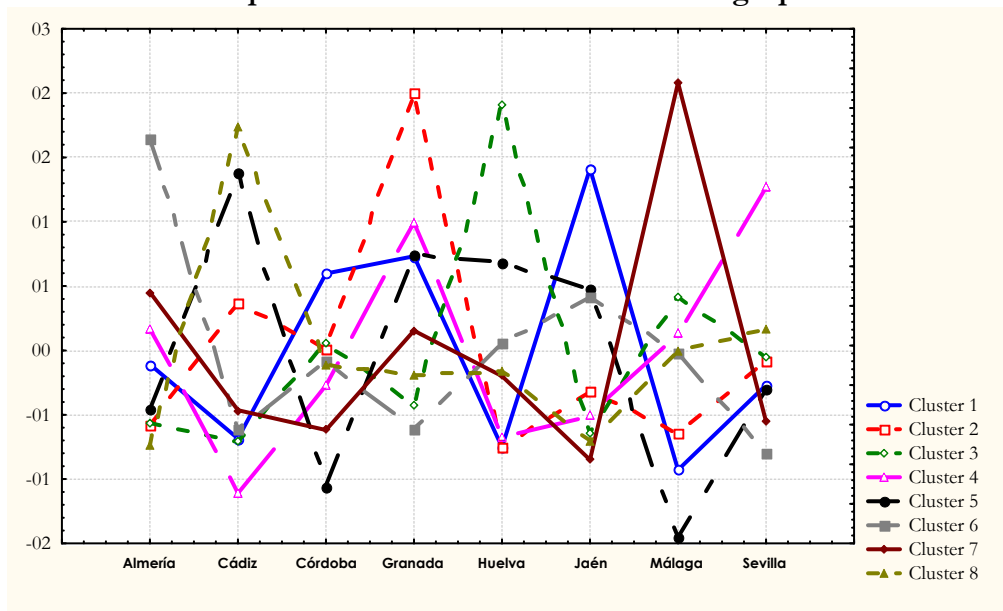


TABLA 3.51.
Miembros de cada grupo

Grupo1	Grupo2	Grupo3	Grupo4	Grupo5	Grupo6	Grupo7	Grupo8
Densidad urbana	Población dedicada a los servicios	Población dedicada a la industria	Población	Cama hospitalarias	Población < 20	Variación de renta	Densidad territorial
Declaraciones de IRPF	Plazas hoteleras	Inversión nuevas industrias	Población > 65	Lectores	Renta per cápita	Turistas	Crecimiento plazas hoteleras
Votantes	Pernoctaciones	Consumo energía	Población de fuera	Préstamo	Plazas > 65	Población extranjera	Tasa paro
Contaminación por partículas	Patentes	Analfabetismo	Consultas	Suministro de agua	Tasa de migración	Pasajeros en avión	Pasajeros en barco
	Estudiantes universitarios	Bibliotecas	Teléfonos	Suministro de electricidad	Vivienda vacía		Pasajeros tren
	Población universitaria		Conexiones RDSI		Vivienda secundaria		Autorizaciones transporte público
	Apoyo público a la vivienda		Automóviles		Residuos sólidos		Vivienda principal
	Vivienda social		Viviendas de alquiler				Infra vivienda
	Acceso a la vivienda		Consumo de agua				Suministro alcantarillado
							Contaminación por ozono

Como puede apreciarse, este análisis resume sintéticamente los resultados obtenidos anteriormente.

Hay que hacer notar que los grupos (1 a 8) mostrados en la tabla 3.51, presentan bastantes similitudes con los resultados del procedimiento jerárquico, la mayoría de variables están contenidos en las ocho agrupaciones establecidas por el procedimiento jerárquico. Las únicas diferencias con respecto al método de Ward son:

- El indicador de las camas hospitalarias por 10.000 hab. es agrupado en un quinto grupo por el análisis de K-medias; sin embargo, el método de Ward lo encuadra en un segundo conglomerado.
- El porcentaje de analfabetismo, grupo 3, es incluido en un séptimo grupo de variables por el análisis jerárquico.
- El porcentaje de vivienda secundaria del grupo sexto, es agrupado en un quinto grupo por el primer procedimiento, junto con densidad urbana.
- La infra vivienda, o porcentaje de viviendas “alojamiento” (chavola, móvil), es incorporado en el sexto cluster de los establecidos inicialmente, que incluye a la vivienda vacía.

En los grupos obtenidos se pueden distinguir aquellas variables representativas de las fortalezas y debilidades que presentan las distintas capitales de provincia, y en las que deben centrarse en un futuro puesto que resumen su perfil característico.


Estos puntos fuertes y débiles de las ciudades que representan los grupos han de interpretarse con mucho cuidado, puesto que dependen del sentido que tengan y dependen del tipo de dimensión con se puedan relacionar. Este es el caso del número de vehículos que tiene una gran importancia en la contaminación de una ciudad (atmosférica, acústica), pero al mismo tiempo está asociada con su vitalidad económica.

Las puntuaciones medias de las ciudades para cada conglomerado revela que, en términos globales, el primero concentra las variables para las que Jaén, obtiene mayores puntuaciones, sea desde un sentido favorable o desfavorable. En este caso, Málaga, e incluso Huelva, obtienen menores valores en el contexto andaluz. El segundo *cluster* es claramente un grupo que sintetiza las características de Granada y donde Huelva, obtiene puntuaciones más bajas. El grupo tercero contiene básicamente la relación de puntuaciones sobresalientes de Huelva y las más bajas de Cádiz. Sevilla, en primer lugar, seguida de Granada destaca en las mediciones de este grupo por lo tanto, el perfil de este grupo mostrará las características básicas de ambas. Córdoba, por su parte, presenta deficiencias en esta dimensión. El grupo 5 recoge los puntos fuertes de Cádiz y las carencias de Málaga y Córdoba. El grupo 6 es descriptivo del perfil de ciudades como Almería y Sevilla, siendo esta ciudad débil en esta dimensión. El conglomerado séptimo incluye la estructura subyacente de Málaga principalmente y, en un sentido negativo, de Jaén. El último conglomerado agrupa las características de Cádiz por excelencia, con las deficiencias de Almería y Jaén en el polo opuesto.

Centrando la atención en los grupos que recogen las características de Granada y bajo un análisis más meticuloso de las puntuaciones obtenidas en el estudio empírico, es de destacar que el grupo 2 y 4 son los que resumen las fortalezas y deficiencias de la ciudad. En el grupo 4 existe una mayor confrontación con Sevilla, ciudad de referencia para estos indicadores, y que a escasa distancia, encabeza los dos tercios de las medidas. La interpre-

tación del grupo segundo hace referencia a un conglomerado relativo a una “economía de servicios”, centrados en el turismo y la universidad, y de apoyo público a la vivienda. El cuarto grupo se centra más en “características demográficas” de la población y “aspectos derivados de la demanda urbana” (las telecomunicaciones, alquiler de viviendas y consumo de agua).

Con respecto al resto de conglomerados, el primero, está relacionado con aspectos de “la sociedad” o las personas y sus actuaciones. En esos aspectos es donde sobresale Jaén, pero no Huelva. El grupo 3 es el relativo a una “economía industrial” y aspectos culturales relativos a “la formación”, este es el caso típico de ciudades como Huelva. El quinto grupo, por su parte, hace referencia a la oferta y demanda de “recursos básicos” como sanidad, bibliotecas, agua, electricidad, es decir, estas son las características propias de Cádiz y, en sentido contrario, Málaga y Córdoba. El conglomerado sexto describe a ciudades que tienen una relación con los aspectos derivados de un mayor “nivel económico” (renta, segunda vivienda, plazas residenciales y población joven), pero inversamente relacionado con el desarrollo sostenible. En esta situación se pueden incluir ciudades como Almería y en menor medida Sevilla. El grupo 7 está íntimamente relacionado con el turismo y la “apertura exterior” de la ciudad, donde aventajan ciudades como Málaga y, en sentido negativo, Jaén. El último *cluster* hace referencia a una dimensión subyacente, propia de aquellas ciudades que tienen problemas estructurales relativos la capacidad de generación de empleo, pero con gran “movilidad de viajeros”, dentro y fuera de la ciudad, y unos servicios turísticos en crecimiento. Esta situación es propia de Cádiz, y no tanto de las ciudades de Almería o Jaén.

An abstract graphic composed of numerous thin, orange lines that originate from a single point at the bottom right and fan out towards the top left, creating a sense of motion and depth. The lines are arranged in a way that they form a series of overlapping, slightly curved rectangular shapes, giving it a woven or mesh-like appearance.

Parte IV

Consideraciones finales

11. Conclusiones

A lo largo del trabajo de investigación presentado se ha pretendido explicar la necesidad de aplicar el método de evaluación comparativa en la planificación estratégica urbana.

Para este fin se comenzó con una revisión de los fundamentos teóricos de la aplicación de este término al caso de sector público y empresarial, y su relación con otros conceptos como orientación al mercado, diagnóstico, mejores prácticas, gestión de la calidad, reingeniería de procesos, entre otros.

Actualmente las organizaciones, en un sentido general (administraciones públicas, compañías empresariales, ciudades), se enfrentan a mercados globales y cambiantes, que les presentan retos cada vez mayores. Uno de los principales desafíos es el de alcanzar un posicionamiento estratégico sostenible frente a aquellos elementos tomados como referentes, que han emprendido la búsqueda de servicios orientados a la calidad, y de “conveniencia” para el usuario final. Para ser cada vez más “competitivos” estas organizaciones acuden a herramientas procedentes del sector privado que les permiten disminuir sus costes, o aumentar la calidad de sus servicios con el mismo costo. Entre estas herramientas o fórmulas se encuentra el *Benchmarking*.

Según Camp (1993), “la mejor forma de lograr cambios es creer en una necesidad de mejora, determinar lo que mejorar y dar una visión del objetivo”. Estos objetivos son obtenidos por la reducción de la diferencia entre las prácticas internas y externas que ofrece el *benchmarking*. El problema surge cuando los procesos o sistemas no son comparables.

El sector público ha mostrado en esta última década una incesante preocupación por la mejora en su actuación implícita en el *benchmarking*. Los estudios revelan como el Modelo de Excelencia de Gestión de la Calidad de la fundación europea EFQM y su efectividad es valorado y aplicado en el sector público del Reino Unido. Se puede concluir que este sector se encuentra en un inicial estado de madurez al aplicar el modelo.

En el sector público se promueve bastante la idea de incorporar una filosofía de aprendizaje para la mejora en la actuación. Y el *benchmarking* es la herramienta que facilita este aprendizaje organizacional.

Por otro lado, se espera un avance en la utilización de servicios de *benchmarking* en la medida en que sean mejorados y extendidos los proporcionados por distintas organizaciones, institutos y agencias del gobierno y como consecuencia de una necesidad creciente de encontrar compañeros estratégicos para los procesos organizativos.

Desde la perspectiva urbana, una ciudad debe verse como una cartera de capacidades sobre las cuales descansa la consideración de unos servicios, infraestructuras, actividades productivas, transporte y telecomunicaciones más atractivos para la demanda urbana.

El proceso de planificación estratégica debe asentarse en una sólida base de investigación que comprenda datos e informaciones, tanto de tipo cualitativo como cuantitativo. Como primer paso resulta necesario recoger toda aquella información de que se disponga y explotarla convenientemente. Y esto es posible con una filosofía de gestión basado en sistemas de información orientados al conocimiento, dado que en este ámbito de la planificación estratégica de ciudades es cada vez mayor, aunque todavía insuficiente, la cantidad de datos de que se dispone, al mismo tiempo que su calidad y acceso.

Los sistemas de información computerizados presentan un rol muy importante en el proceso de planificación estratégica de una ciudad, tanto en su fase de diagnóstico, hasta su posterior implementación y control.

Un Sistema de Apoyo a la Planificación de Marketing, SPAM permitiría: analizar la estructura de la ciudad y los comportamientos de sus ciudadanos; investigar y seleccionar las oportunidades que se presentan así como poner de relieve las deficiencias de la ciudad; argumentar y/o descubrir estrategias urbanas de interés; ayudar a perfilar tales estrategias urbanas; y, en fin, servir para controlar y seguir la implantación y ejecución de las estrategias urbanas. Con esto queda cubierto el objetivo segundo relativo a la conveniencia de la aplicación de un SPAM.

En este contexto se define el *benchmarking de ciudades* como aquella metodología sistemática y continua que consiste en identificar, aprender e implantar aquellas prácticas y capacidades más efectivas de otras ciudades para así mejorar las propias actuaciones en materia de oferta urbana. Este *benchmarking* y la implantación de una organización del aprendizaje, como estrategia, tratará de identificar prácticas eficaces y eficientes en gestión urbana, que al incorporarlas en nuestra ciudad, aporten ideas innovadoras al proceso de planificación de marketing estratégico.

La revisión de la literatura determina que la incorporación del concepto de *benchmarking* a la gestión estratégica de lugares constituye un campo de estudio nuevo, puesto que no se han encontrado reseñas bibliográficas sobre tal aplicación. Una dificultad en su aplicación procede de la transferencia y adaptación de herramientas de análisis empresariales en la organización pública y en la ciudad. A esto hay que añadir la gran heterogeneidad y complejidad del proceso urbano donde va insertado y el análisis (y búsqueda de convergencia) de los deseos e intereses de la gran diversidad de colectivos participantes en la gestión urbana: políticos, económicos, sociales, civiles, organizaciones no lucrativas.

El principal propósito de la aplicación del *benchmarking* urbano consistente en el análisis comparativo de los perfiles urbanos en ciudades de referencia. Esto determina las propias fortalezas y debilidades y prioriza temas críticos a abordar en la planificación para el posterior desarrollo de un plan de acción en aquellos servicios operativos de mejora.

A lo largo de la investigación se han planteado las principales ventajas y beneficios del *benchmarking* de ciudades, particularidades y una tipología básica de evaluaciones: competitiva, cooperativa, colaborador e interno (tercer objetivo).

El hecho de aplicación de esta técnica de *benchmarking* a las ciudades constituye una perspectiva diferente en la búsqueda de una sólida base de nuevas metodologías que caracteriza a los nuevos planes estratégicos. Para suplir el objetivo cuarto se ha establecido un modelo completo de *benchmarking* urbano.

Por tanto, en la presente investigación se ha planteado una óptica de “orientación a la competencia” bajo el análisis de las características básicas que definen a una ciudad: físicas y demográficas, de desarrollo económico (renta per cápita, estructura productiva, turismo y vitalidad económica, entre otras), de progreso social y calidad de vida (educación, familia, equidad y diversidad, servicios públicos, seguridad, cultura y otras), infraestructuras de accesibilidad y comunicación (telecomunicaciones, aeropuertos, puertos, ferrocarril y carreteras), transporte (modos de transporte urbano y su importancia), vivienda (régimen de tenencia, servicios básicos, apoyo público, capacidad de acceso) y gestión ambiental (patrimonio histórico, servicios de abastecimiento de agua, saneamiento, residuos y gestión de residuos y acciones contra el medio ambiente).

En resumen, el *sistema de indicadores de diagnóstico municipal* planteado permite:

- Realizar un análisis comparativo de las ciudades de referencia según los datos y hechos objetivos.
- Describir las características urbanas incluidas en las grandes dimensiones que caracterizan las ciudades.
- Identificar las deficiencias de los elementos tangibles e intangibles de la comunidad urbana objeto de análisis, para tratar de cubrirlas satisfactoriamente. Así como las singularidades de las ciudades que deben ser explotadas, sin dejar de trabajar en la misma dirección.
- Reforzar el diagnóstico de la planificación estratégica de la ciudad, proporcionando recomendaciones sintéticas dirigidas a apoyar la toma de decisiones en planes concretos. Estas sugerencias permiten esbozar futuros escenarios sostenibles.
- Herramienta de medición de los resultados de la ejecución de un plan para desarrollar, si es necesario, medidas correctoras.

En este sentido, y cumplido el último objetivo, cabe distinguir en la ciudad de Granada:

- En los últimos años, se ha producido una consolidación del área metropolitana con un crecimiento demográfico considerable, estancado en la capital.
- Vista la densidad de población de Granada y su área presenta una gran saturación y surge una mayor necesidad de suelo urbano y no agrícola que en otras zonas urbanas andaluzas.
- La ciudad de Granada, muestra una oferta de plazas para mayores de 65 años muy reducida. Dato que hay que tener en cuenta especialmente al considerar el alto porcentaje de este grupo de edad en la estructura demográfica granadina. Lo contrario ocurre con respecto al área metropolitana granadina, en cuanto a estructura demográfica se refiere.
- De acuerdo con las estimaciones del Anuario Económico de La Caixa, la ciudad de Granada ocupa una posición intermedia, respecto al conjunto de capitales andaluzas, en renta familiar.
- Es la única ciudad que supera el 80% de su población activa dedicada al sector servicios y la que menos porcentaje de actividad destina a la industria. Se puede decir, por tanto, que existe un gran monocultivo: los servicios.

- Por el número de visitas y pernoctaciones, resulta evidente constatar la importancia del turismo en Granada. Se encuentra entre los puestos de cabeza a una escala nacional por número total de pernoctaciones y plazas hoteleras por habitante. Esta situación no es alcanzada por otras ciudades de mayor población. Sin embargo, cuando se trata de estancia media pasa a un lugar mucho más bajo en el ranking nacional, y es superada por muchas ciudades ya sean de costa o de interior. En este sentido, el desafío es conseguir proporcionar al visitante argumentos para que aumente su estancia en Granada.
- La ciudad cuenta entre sus ciudadanos con una mayor participación de nacidos de fuera. Cuando el porcentaje hace referencia a extranjeros, Granada ocupa la tercera posición con mayores porcentajes, dada la mayor importancia que tiene el número de residentes extranjeros que buscan una vivienda próxima a la costa con buen clima.
- En materia de empleo, Granada se caracteriza por altas tasas de paro y reducidas tasas de actividad. Aunque el paro registrado para el año 2002 presenta una tasa intermedia, ésta resulta más favorable que su capacidad percibida para generar empleo.
- La ciudad muestra una cierta capacidad hacia la innovación como se verifica por el número de patentes.
- Sin embargo, la inversión en nuevas industrias es bastante reducida en la ciudad y mucho menor que en las demás capitales andaluzas.
- Por otra parte, ocupa puestos de cabeza en infraestructura de telecomunicaciones: telefonía, uso de Internet.
- Es de destacar el importante peso que tiene la Universidad de Granada en la ciudad.
- En los indicadores relativos a cultura ocupa los primeros puestos dentro del conjunto analizado. Estos son los que hacen referencia a bibliotecas, producción editorial, visitas a museos y conjuntos arqueológicos y monumentales. Se trata de otro elemento más de reflexión en relación a la reducida estancia media que presenta y su oferta cultural.
- Para las infraestructuras de comunicación y accesibilidad, Granada presenta un número reducido de vuelos y es una de las ciudades andaluzas que está más alejada de un aeropuerto internacional. Ostenta una actividad ferroviaria, aérea y portuaria deficitaria, aunque en este caso muestra un potencial interesante entre los puertos de Almería y Málaga. Dispone de una baja proporción de kilómetros de carretera, sin embargo supera esta media cuando se relativizan los datos con respecto al volumen de población.
- Después de Cádiz, Granada es la ciudad con una mayor actividad de transporte de viajeros por habitante.
- Así mismo, se sitúa en el primer lugar entre las ciudades andaluzas en el número de automóviles por habitante, algo claramente relacionado con los problemas de tráfico.
- La proporción de vivienda principal y ocupada la mayor parte del año que presenta Granada es de los menores de las capitales andaluzas; mientras que el porcentaje de

viviendas en alquiler de Granada está por encima de la media andaluza. El porcentaje de viviendas secundarias es sensiblemente mayor a la media andaluza, solamente superado por Almería.

- La ciudad ostenta la mayor superficie media por vivienda entre las ciudades andaluzas corresponde a Granada.
- El stock de viviendas con participación pública es claramente superior en el área metropolitana y en la capital con respecto a las demás. A pesar de esto, la capital presentan una situación adversa en la capacidad de acceso a la vivienda. Sin embargo esto no llega a ajustarse a la opinión de sus líderes de opinión.
- Los datos disponibles sobre el consumo de agua en Granada revelan que éste es mayor que el de otras poblaciones de referencia, al mismo tiempo que la potabilidad de su agua es de las mejores.
- En cuanto a generación de residuos urbanos por habitante, Granada se encuentra entre las tres provincias andaluzas con menor producción. En la composición de tales residuos destaca la menor presencia de materia orgánica en la provincia granadina y un mayor peso de los residuos de textil y plástico. Además es la provincia con unos mayores vertidos incontrolados, pero se encuentra entre las provincias con menos producción declarada de residuos considerados peligrosos.
- La producción de energía eléctrica per cápita atestigua que la provincia presenta niveles muy bajos.

En un último apartado del estudio empírico se presentan los resultados de dos ejemplos de herramientas que se pueden aplicar a este tipo de datos. En primer lugar, el análisis del posicionamiento o análisis de importancia-adequación, utilizando información secundaria de un estudio previo denominado “Foro Ciudad Capitales Andaluzas”. En él se recogen las opiniones de un grupo reducido de líderes de opinión de las distintas capitales. Estos análisis permiten explorar el grado en que las opiniones de estas personalidades se desvían o no de lo que ocurre efectivamente en la realidad. También se han identificado aquellas ciudades que presentan fortalezas y debilidades en temáticas como atracción de turismo, generación de empleo, capacidad de acceso a la vivienda y pureza del aire. Los resultados resultan coherentes con lo anticipado en los análisis precedentes.

La segunda herramienta aplicada, es la denominada análisis *cluster*, que analiza la estructura subyacente de las ciudades objeto de análisis y, de una manera sintética, completa las conclusiones anteriores. Así mismo, clarifica las líneas de actuación a seguir en el sentido de centrar la atención en aquellas variables que presentan deficiencias y las ciudades que se muestran como referentes a seguir, o tienen puntos coincidentes, en el contexto analizado.

Existe una mayor similitud entre Granada-Sevilla, que encabezan aspectos (relativizados) como: características socio-demográficas (población mayor de 65 años, población de fuera del municipio, población universitaria), demanda urbana de NT (número de teléfonos y líneas RDSI), de consumo de agua, de plazas hoteleras y pernoctaciones, de consultas en bibliotecas, de número de automóviles, y en cuanto a una mayor densidad del territorio.

Las mayores dificultades encontradas en el trabajo de investigación consistieron en el nivel de desagregación empleado y la existencia de incoherencias en las fuentes de datos comentadas.

Pero el éxito de este proceso depende de la continuidad de los esfuerzos y de la participación conjunta y comprometida de las organizaciones involucradas en el proceso urbano. Por lo que el proceso debe institucionalizarse, de forma que promueva actuaciones en la oferta urbana basada en hechos y hallazgos objetivos y complementados con los obtenidos por otras investigaciones.

12. Reflexión final

12.1. Limitaciones de la investigación

En cuanto a las limitaciones que se deducen de la aplicación de la evaluación comparativa de indicadores urbanos al caso granadino:

- Una es la relativa a las *dificultades* comentadas en el nivel de detalle buscado, a escala municipal. Esto dificulta la comparación, máxime si nos salimos de la comunidad autónoma andaluza porque los sistemas de medición y sus indicadores varían sustancialmente.
- Los únicos datos que se disponen son, en su mayoría, los relativos al año anterior de la puesta en marcha del plan estratégico *Granada Metrópoli 21*. Por tanto, esta herramienta resulta idónea para la obtención de datos, de tipo “panel”, que permitan apreciar la evolución en las distintas magnitudes de la ciudad y su entorno durante un periodo de tiempo determinado.
- La fiabilidad de los datos, como aspecto crítico en este tipo de análisis, puede ser calificada en términos generales de medio-alta, debido al nivel de desagregación buscado: municipal. A pesar de ello, los censos y bases de datos *on-line* y otros anuarios y publicaciones utilizados proceden de instituciones de reconocido prestigio.

Estas limitaciones asumidas pueden servir de base y estímulo para el diseño de futuras líneas investigaciones, y constituir un elemento de mejora con importantes implicaciones en el proceso de decisión de la planificación estratégica de ciudades.

12.2. Líneas futuras de investigación

En cuanto a las futuras líneas de investigación se propone:

- El establecimiento de un auténtico sistema de apoyo a la planificación de marketing estratégico, SAPM, que explote la información disponible relativa a la ciudad, ya desde un enfoque objetivo, ya percibido.
- Se puede trazar un estudio, que descubra el conocimiento e interés que tienen por el *benchmarking* las oficinas técnicas de un conjunto de planificaciones estratégicas territoriales iniciadas.

Así como una evaluación comparativa de las características de la planificación, con base en el análisis del grado de ejecución, causas que lo motivaron, ámbito de aplicación, componentes de su visión estratégica, entre muchos otros aspectos a considerar.

- Siguiendo los planteamientos de Wierenga, Ophis y Bruggen, para el año 1997, se plantea analizar los factores (variables independientes) que influyen en la decisión, uso y éxito (variables dependientes) de la implantación de un sistema de apoyo a la planificación. Así como de la utilización de esta herramienta de *benchmarking* de ciudades.

An abstract graphic composed of numerous thin, orange lines that originate from a single point on the left and fan out to the right, creating a series of overlapping, slightly curved rectangular shapes that resemble a stylized, elongated 'A' or a series of steps.

Anexo I

Descripción de indicadores urbanos

TABLA 5.1.
Descripción de los indicadores urbanos

<i>Indicador</i>		<i>Descripción</i>
1 POBLACION Y TERRITORIO		
1.1 Superficie aproximada.		
a.	Zona urbana.	Suelos clasificados como zonas urbanas según sus formas de uso, en Km ² .
b.	Superficie del territorio.	Extensión superficial del termino municipal completo, en Km ² .
1.2 Evolución de la población.		
a.	Población en 1950.	Población de hecho ⁵⁵ , procedente del Censo de Población y Vivienda de 1950.
b.	Población en 1960	Población de hecho, procedente del Censo de Población y Vivienda de 1960.
c.	Población en 1970.	Población de hecho, procedente del Censo de Población y Vivienda de 1970.
d.	Población en 1981.	Población de hecho, procedente del Censo de Población y Vivienda de 1981.
e.	Población en 1991.	Población de hecho, procedente del Censo de Población y Vivienda de 1991.
f.	Población en 2001.	Población de hecho, procedente del Censo de Población y Vivienda de 2001.
1.3 Densidad residencial.		
a.	Zona urbana.	Densidad de población de la zona urbana, en habitantes por Km ² .
b.	Superficie del territorio.	Densidad de población de la superficie del territorio, en habitantes por Km ² .
1.4 Estructura demográfica.		
a.	Población menor de 20 años.	Porcentaje de la población con menos de 20 años de edad respecto de la población de derecho ⁵⁶ total.
b.	Población entre 20 y 65 años.	Porcentaje de la población con edad comprendida entre 20 y 65 años respecto de la población de derecho total.
c.	Población mayor de 65 años.	Porcentaje de la población con más de 65 años de edad respecto de la población de derecho total.
d.	Índice de infancia.	Número de niños (0 a 14 años) por cada 100 habitantes, según Padrón de Habitantes (se expresa entre paréntesis los datos de ámbito provincial). Para el área metropolitana es calculado como media ponderada de los indicadores municipales por su población correspondiente.
e.	Índice de juventud.	Número de jóvenes (15 a 29 años) por cada 100 habitantes según Padrón de Habitantes (se expresa entre paréntesis los datos de ámbito provincial). Para el área metropolitana es calculado como media ponderada de los indicadores municipales por su población correspondiente.
f.	Índice de vejez.	Número de mayores (65 y más años) por cada 100 habitantes, según Padrón de Habitantes (se expresa entre paréntesis los datos de ámbito provincial). Para el área metropolitana es calculado como media ponderada de los indicadores municipales por

⁵⁵ La población de hecho de un territorio está formada por los residentes y los transeúntes del mismo en el momento de realización del Censo de Población.

⁵⁶ La población de derecho de un municipio está formada por todos los residentes (presentes y ausentes) del mismo. Esta población es obtenida a través de la revisión del Padrón Municipal de Habitantes.

Indicador		Descripción
		su población correspondiente.
g.	Índice de dependencia.	Número de niños (0-14 años) y mayores (65 y más años) por cada 100 habitantes en edad de trabajar, según Padrón de Habitantes (se expresa entre paréntesis los datos de ámbito provincial). Para el área metropolitana es calculado como media ponderada de los indicadores municipales por su población correspondiente.
2 DESARROLLO ECONOMICO		
2.1 Renta per cápita.		
a.	Renta familiar disponible.	Renta familiar disponible anual, en euros.
b.	Renta per cápita / total nacional	Porcentaje de la renta per cápita por provincias respecto del total nacional, para el periodo 1995 – 1998.
2.2 Estructura productiva		
a.	Población dedicada al sector primario.	Porcentaje de población ocupada de 16 años o más que en la semana de referencia temporal se encuentra trabajando al menos 15 horas semanales en el sector de la agricultura y pesca.
b.	Población dedicada al sector secundario.	Porcentaje de población ocupada de 16 años o más que en la semana de referencia temporal se encuentra trabajando al menos 15 horas semanales en el sector de industrias extractivas, manufactureras, energía y agua y construcción.
c.	Población dedicada al sector terciario.	Porcentaje de población ocupada de 16 años o más que en la semana de referencia temporal se encuentra trabajando al menos 15 horas semanales en el sector de servicios, comercio, restauración, y hostelería.
2.3 Un lugar para negocios		
a.	Costo alquiler oficinas alto nivel.	Media del coste de alquiler mensual de las oficinas de alto nivel localizadas en el distrito central de negocios, en dólares por m ² .
b.	Costo alquiler edificios industriales.	Media del coste de alquiler mensual de los edificios localizados en áreas industriales, en dólares por m ² .
c.	Costo alquiler edificios industriales de alta tecnología.	Media del coste de alquiler mensual de los edificios de alta tecnología localizados en áreas industriales, en euros por m ² .
2.4 Turismo y hoteles		
a.	Turistas que visitan la ciudad.	Número de personas que siendo residentes de fuera de Andalucía visitan la ciudad, o siendo residentes en Andalucía se desplazan a esta ciudad, distinta de la de residencia. El motivo del desplazamiento es distinto al de ejercer una actividad que se remunere en la ciudad visitada en el último año.
a2.	Turistas que visitan la provincia (<i>Provincia</i>) ⁵⁷ .	Número de personas que siendo residentes de fuera de Andalucía visitan la provincia, o siendo residentes en Andalucía se desplazan a esta provincia, distinta de la de residencia. El motivo del desplazamiento es distinto al de ejercer una actividad que se remunere en la provincia visitada.
b.	Turistas por residente.	Número de turistas que visitan la ciudad por habitante.
b2.	Turistas por residente (<i>Provincia</i>).	Número de turistas que visitan la provincia por habitante.
c.	Plazas hoteleras por 10.000 hab.	Número de plazas que equivale al número de personas que pueden pernoctar en las camas instaladas permanentemente en los establecimientos hoteleros, por número de habitantes.

⁵⁷ (*Provincia*) = Datos disponibles sólo por provincias.

<i>Indicador</i>		<i>Descripción</i>
d.	Plazas (hoteles 5 estrellas) por 10.000 hab.	Número de plazas en los establecimientos hoteleros de cinco estrellas, por cada 10.000 habitantes.
e.	Pernotaciones por 10.000 hab.	Número de noches que un viajero se aloja en cualquier establecimiento turístico (hoteles, pensiones, camping, etc.), por 10.000 habitantes.
e2.	Pernotaciones en hoteles por 10.000 hab. (<i>Provincia</i>).	Número de noches que un viajero se aloja en cualquier establecimiento hotelero, por 10.000 habitantes.
f.	Crecimiento de plazas hoteleras (2001/1991).	Evolución del número de plazas hoteleras desde el año 1991 al 2001.
2.5 Vitalidad económica		
a.	Permisos de apertura de negocio expedidos por 10.000 hab.	Número de permisos de apertura de negocios expedidos en el último año por cada 10.000 habitantes.
b.	Gasto en Investigación y Desarrollo sobre el Producto Bruto Local.	Porcentaje del Gasto en Investigación y Desarrollo respecto del Producto Bruto Local.
c.	Patentes expedidas por 10.000 hab.	Patentes expedidas al año por 10.000 habitantes (se excluyen los modelos de utilidad).
d.	Tasa de desempleo (Pobl. Parada/Pobl. Activa).	Población parada ⁵⁸ respecto de la población activa ⁵⁹ según el último censo disponible.
d2.	Tasa de desempleo (Paro Registrado/Pobl.>16 años).	Demanda de empleo pendiente de satisfacer, registrada por las oficinas del INEM, respecto de la población de derecho mayor de 16 años de edad.
d3.	Tasa de desempleo (Pobl. Parada/Pobl. Activa) (<i>Provincia</i>).	Población parada respecto de la población activa según el último censo disponible, referida a la provincia.
d4.	Tasa de actividad (Activos/Total) (<i>Provincia</i>).	Población activa respecto de la población total según el último censo disponible, referida a la provincia
d5.	Tasa de paro (Parados/Activos) (<i>Provincia</i>).	Población parada respecto de la población activa según el último censo disponible, referida a la provincia
d6.	Tasa de paro registrado.	Número de parados registrados en el INEM, respecto a la población de 15 y más años, según Padrón de Habitantes.
d7.	Tasa de paro registrado (<i>Provincia</i>).	Número de parados de la provincia registrados en el INEM, respecto a la población de 15 y más años, según Padrón de Habitantes.
2.6 Otros datos económicos		
a.	Renta media declarada.	Media de la suma de las rentas netas declaradas según el tipo de rendimiento: rentas del trabajo, de actividades empresariales, de actividades profesionales y otro tipo de rentas (capital inmobiliario, mobiliario, patrimonio, etc.), en euros.
b.	Declaraciones IRPF.	Número de declaraciones por el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas presentadas para el ejercicio correspondiente.
b2.	Declaraciones IRPF por 10.000 hab.	Número de declaraciones por el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas presentadas para el ejercicio correspondiente, por 10.000 habitantes.
c.	Inversiones en nuevas indus-	Inversiones realizadas en creación de nuevas industrias (in-

⁵⁸ Como población parada se considera el conjunto de personas de 16 años de edad que durante la semana de referencia han estado sin trabajo, y se encuentran disponibles para trabajar en un plazo de dos semanas y en busca de trabajo o a la espera de incorporarse a uno nuevo.

⁵⁹ Se entiende por población activa como el conjunto de personas con 16 o más años que suministran mano de obra para la producción de bienes y servicios económicos (población activa ocupada) o que están disponibles y hacen gestiones para incorporarse a dicha producción (población activa parada).

Indicador		Descripción
	trias.	dustrias extractivas, manufactureras y producción y distribución de energía, electricidad, gas y agua), en euros.
c2.	Inversiones en nuevas industrias per cápita.	Inversiones realizadas en creación de nuevas industrias por habitante, en euros.
d.	Consumo de energía eléctrica.	Volumen de consumo de energía eléctrica de los abonados a la Compañía Sevillana de Electricidad, S. A., en Kw/hora.
d2.	Consumo de energía eléctrica por 10.000 hab.	Volumen de consumo de energía eléctrica de los abonados a la Compañía Sevillana de Electricidad, S. A. por cada 10.000 habitantes, en Kw/hora.
e.	Accesos RDSI en servicio.	Número de accesos básicos RDSI en servicio.
e2.	Accesos básicos RDSI en servicio por cada 100.000 hab.	Número de accesos básicos RDSI en servicio por cada 100.000 habitantes.
f.	Variación de la renta familiar.	Variación de la renta familiar disponible per cápita anual respecto del año anterior.
3 DESARROLLO SOCIAL Y CALIDAD DE VIDA		
3.1 Educación		
a.	Universidades.	Número de universidades existentes en la ciudad correspondiente.
b.	Estudiantes universitarios.	Número de alumnos matriculados en estudios universitarios según institución universitaria durante el último curso disponible.
c.	Población con educación universitaria.	Porcentaje de población con un nivel de instrucción de tercer grado: arquitecto e ingeniero técnico y diplomado de: escuelas técnicas superiores, escuelas y facultades universitarias, arquitecto o ingeniero superior, licenciado universitario, doctorado, titulado de postgrado o especialización para licenciados y otros estudios superiores (impartidos en centros de enseñanza oficial o privada). Según último censo disponible.
d.	Índice de analfabetismo (<i>Padrón</i>).	Porcentaje de población clasificada como analfabetos. Los datos están obtenidos de la revisión del Padrón Municipal (1991).
d2.	Índice de analfabetismo (<i>Censo</i>).	Porcentaje de población clasificada como analfabetos. Según último censo disponible (1996).
3.2 Familia		
a.	Tamaño medio familiar.	Número medio de miembros que componen cada núcleo familiar.
b.	Índice de divorcios (<i>Provincia</i>).	Porcentaje del número de divorcios producidos en la provincia respecto del total de divorcios en Andalucía.
c.	Plazas de residencias por 1.000 hab. (más 65 años).	Número de plazas de residencias (públicas o privadas) destinadas a las personas por 1.000 habitantes mayores de 65 años o más.
3.3 Migración		
a.	Población nacida fuera de la ciudad (<i>Padrón</i>).	Porcentaje de población nacida fuera del municipio de referencia respecto de la población de residentes total.
a2.	Población nacida fuera de la ciudad (<i>Censo</i>).	Porcentaje de población nacida fuera del municipio referida a la población de hecho, según último censo disponible.
a3.	Población nacida en el municipio. CAIXA – 2000.	Porcentaje de población residente (de derecho) de un municipio nacida en el municipio.
b.	Población nacida en el extranjero (<i>Padrón</i>).	Porcentaje de población con nacionalidad extranjera respecto de la población de residentes total.

Indicador		Descripción
b2.	Población nacida en el extranjero (<i>Censo</i>).	Porcentaje de población con nacionalidad extranjera referida a la población de hecho, según último censo disponible.
b.3	Población nacida en el extranjero. CAIXA - 2000.	Porcentaje de población residente (de derecho) de un municipio nacida en el extranjero.
c.	Tasa de migración.	Saldo migratorio por 1.000 habitantes de la población de derecho. El saldo resultante de restar a los dos tipos de inmigración (interior y exterior) la emigración interior (sobreestimación: no se incluye la emigración exterior).
3.4 Equidad y diversidad		
a.	Familias por debajo del umbral de pobreza (<i>Provincia</i>).	Proporción de individuos situados por debajo del umbral de pobreza. Dato provincial.
3.5 Salud pública		
a.	Camas hospitalarias por 10.000 hab.	Número de camas contabilizadas en centros hospitalarios públicos o privados, y consideradas como recursos de atención especializada para asistencia sanitaria, por 10.000 habitantes.
b.	Esperanza de vida al nacer (<i>Provincia</i>).	Número de años que le quedan de vida a una persona a partir del momento en que nace. Dato provincial.
3.6 Civismo y liderazgo		
a.	Organizaciones sin ánimo de lucro por 10.000 hab.	Número de organizaciones cuyo fin es distinto de la obtención de beneficio económico por 10.000 habitantes.
b.	Diarios vendidos por 10.000 hab. (<i>Provincia</i>).	Número de diarios difundidos por cada 10.000 habitantes.
c.	Votantes de las últimas elecciones locales.	Porcentaje de población (en edad de votar) que votó en las últimas elecciones municipales. Es calculado como el número de votantes respecto del censo electoral.
3.7 Seguridad		
a.	Homicidios por 100.000 hab. (<i>Provincia</i>).	Número de homicidios y asesinatos ocurridos en el último año por cada 100.000 habitantes. Dato provincial.
b.	Delitos registrados por 100.000 habitantes (<i>Provincia</i>).	Número total de delitos denunciados en el último año por 100.000 habitantes. Dato provincial.
3.8 Cultura		
a.	Bibliotecas públicas locales.	Número de centros bibliotecarios públicos municipales y provinciales. No se contabilizan bibliotecas universitarias, dependientes del CSIC, de archivos, de museos o de Consejerías.
a2.	Bibliotecas públicas por 100.000 hab.	Bibliotecas públicas locales por 100.000 habitantes de la ciudad.
b.	Consultas en bibliotecas públicas.	Utilización de los fondos bibliográficos, museísticos, archivísticos, etc. en las instalaciones de la biblioteca pública local.
b2.	Consultas en bibliotecas públicas per cápita.	Utilización de los fondos bibliográficos, museísticos, archivísticos, etc. por habitante.
c.	Lectores en bibliotecas públicas.	Número de usuarios que utilizan las instalaciones de la biblioteca pública local para la consulta de fondos documentales y el estudio de sus propios materiales.
c2.	Lectores en bibliotecas públicas per cápita.	Número de usuarios que utilizan las instalaciones de la biblioteca pública local para la consulta de fondos documentales y el estudio de sus propios materiales por habitante.
d.	Préstamos en bibliotecas públicas.	Consulta o utilización de los fondos administrativos fuera del espacio físico y con carácter temporal.

<i>Indicador</i>		<i>Descripción</i>
d2.	Préstamos en bibliotecas públicas per cápita	Consulta o utilización de los fondos administrativos fuera del espacio físico y con carácter temporal, por habitante.
f.	Visitantes a museos (<i>Provincia</i>).	Número total de visitantes a museos en la provincia.
f2.	Visitantes a museos por 1.000 hab. (<i>Provincia</i>).	Total de visitantes a museos por 1.000 habitantes de la provincia.
f3.	Visitantes a zonas y conjuntos arqueológicos y monumentales (<i>Provincia</i>).	Número total de visitantes a zonas y conjuntos arqueológicos y monumentales, en la provincia.
f4.	Visitantes a zonas y conjuntos arqueológicos y monumentales por 1.000 hab. (<i>Provincia</i>).	Visitantes a zonas y conjuntos arqueológicos y monumentales por 1.000 habitantes de la provincia.
g.	Espacios escénicos (<i>Provincia</i>).	Número de espacios escénicos en la provincia.
h.	Museos (<i>Provincia</i>).	Número total de museos existentes en la provincia.
3.9 Bienestar social		
a.	Índice de Bienestar Social (<i>Provincia</i>).	Indicador sintético del nivel medio del bienestar social de las provincia, a partir de 89 variables que miden 12 áreas (renta, salud, servicios sanitarios, nivel educativo, oferta cultural y de ocio, empleo, condiciones de trabajo, vivienda y equipamiento del hogar, accesibilidad económica y seguridad vial, convivencia y participación social, seguridad ciudadana y medioambiental y entorno natural y clima).
4 ACCESIBILIDAD Y COMUNICACIONES		
4.1 Telecomunicaciones		
a.	Teléfonos por 1.000 hab.	Número de líneas telefónicas en servicio por cada 1.000 habitantes.
b.	Conexiones a Internet por 1.000 hab. (<i>RDSI</i>).	Número de conexiones RDSI a Internet en servicio por 1.000 habitantes.
c.	Uso Internet (<i>Provincia</i>).	Porcentaje de hogares con 14 y más años que utiliza el medio de comunicación Internet, procedente de la Encuesta General de Medios, de ámbito provincial.
d.	Hogares con ordenador (<i>Provincia</i>).	Porcentaje de hogares con equipamiento de ordenador, procedente de la Encuesta General de Medios, ámbito provincial.
e.	Hogares con acceso a Internet (<i>Provincia</i>).	Porcentaje de hogares con equipamiento de Internet procedente de la Encuesta General de Medios, ámbito provincial.
f.	Hogares con teléfono móvil (<i>Provincia</i>).	Porcentaje de hogares con equipamiento de teléfono móvil, procedente de la Encuesta General de Medios, ámbito provincial.
4.2 Aeropuertos		
a.	Ciudades servidas por vuelos.	Número de ciudades servidas por vuelos regulares directos hacia y desde la capital de referencia.
b.	Proximidad del Aeropuerto Internacional.	Distancia en kilómetros desde el Área Central de Negocios de la ciudad hasta el aeropuerto internacional más próximo.
c.	Carga aérea transportada (<i>Provincia</i>).	Volumen de carga transportada en tráfico aéreo de mercancías (nacional e internacional) en el último año, medido en toneladas.
d.	Pasajeros transportados en avión por 10.000 hab.	Número de pasajeros transportados en tráfico aéreo interior e internacional en el último año por 10.000 habitantes.
4.3 Puertos		
a.	Carga marítima transportada	Volumen de mercancías embarcadas y desembarcadas en

<i>Indicador</i>		<i>Descripción</i>
	en los puertos.	puertos andaluces en el último año, medido en toneladas.
b.	Pasajeros en barco por 10.000 hab. (<i>Provincia</i>).	Número total de pasajeros embarcados y desembarcados en puertos andaluces en el último año por 10.000 habitantes de la provincia.
4.4 Ferrocarril interurbano		
a.	Carga ferroviaria transportada (<i>Provincia</i>).	Volumen de carga transportada en tren por los servicios de RENFE en el último año, medido en toneladas para cada provincia.
b.	Pasajeros transportados en tren por 10.000 hab.	Número total de viajeros que son transportados (suben o bajan) por los servicios de RENFE en el último año por cada 10.000 habitantes.
4.5 Red de carreteras		
a.	Carreteras del Estado (<i>Provincia</i>).	Número total de Km., en la provincia, de la Red de carreteras de Interés General del Estado (RIGE).
b.	Carreteras autonómicas (<i>Provincia</i>).	Número total de Km., en la provincia, de la red de carreteras gestionadas y competencia de la Comunidad Autónoma andaluza.
c.	Carreteras de las diputaciones (<i>Provincia</i>).	Número total de Km., en la provincia, de la red de carreteras gestionadas y competencia de las diputaciones provinciales.
d.	Red de otros organismos (<i>Provincia</i>).	Número total de Km., en la provincia, de la red de carreteras con titularidad de otros entes públicos o privados.
e.	Autovías, autopistas y doble calzada (<i>Provincia</i>).	Número total de Km., en la provincia, de la red de autovías (separación entre calzadas, y accesos restringidos), autopistas (de peaje o libres) y doble calzada (separación física entre calzadas).
f.	Total de red viaria (<i>Provincia</i>).	Número total de Km. de la red viaria, por provincia.
g.	Densidad de carreteras por superficie (<i>Provincia</i>).	Densidad de todas las carreteras por superficie del territorio provincial, en Km./Km ² , por provincia.
h.	Densidad de carreteras por 1000 habitantes (<i>Provincia</i>).	Número de Kms. de carreteras por 1000 habitantes de la provincia.
5 TRANSPORTE URBANO Y MOVILIDAD		
5.1 Modos de transporte urbano		
a.	Viajes de trabajo en vehículo particular.	Proporción de viajes de trabajo realizados en vehículo particular.
b.	Viajes de trabajo en transporte público.	Proporción de viajes realizados en un medio de transporte público.
c.	Viajeros en líneas de transporte urbano (<i>Provincia</i>).	Número de viajeros que hacen uso del transporte urbano por provincias, en miles.
d.	Población que practica tele trabajo.	Porcentaje de la población que practica tele trabajo.
e.	Autorizaciones de transporte de viajeros.	Número de permisos o licencias administrativas obtenidas para realizar actividades de transporte de viajeros sobre el total de autorizaciones: mercancías, viajeros, mixto, auxiliar, etc.).
f.	Autorizaciones de transporte público exclusivo de viajeros.	Porcentaje de permisos o licencias obtenidos para actividades de transporte público exclusivo de terceras personas.
g.	Autorizaciones de transporte privado de viajeros.	Porcentaje de permisos o licencias obtenidos para actividades de transporte privado de empleados propios.
5.2 Importancia del transporte público		
a.	Tiempo diario por viaje de trabajo.	Media del tiempo diario por viaje desempeñado en acudir al trabajo, en minutos.
b.	Residentes con servicio dia-	Estimación del porcentaje de residentes con servicio de

<i>Indicador</i>		<i>Descripción</i>
	rio.	transporte público diario (bus, metro o tren de mercancías).
c.	Población a menos de 10 minutos del transporte público.	Estimación del porcentaje de población que vive a menos de diez minutos del transporte público.
5.3 Importancia del transporte privado		
a.	Automóviles por 1.000 habitantes.	Número total de turismos o vehículos de cuatro ruedas destinados al transporte de viajeros con capacidad inferior a nueve plazas, incluyendo al conductor. Calculado por 1.000 habitantes.
b.	Consumo de gasolina per cápita (<i>Provincia</i>).	Volumen total de consumo de gasolina (95, 97 y 98) y gasóleo (A) per cápita, dato provincial.
c.	Accidentes de tráfico por 1.000 habitantes (<i>Provincia</i>).	Promedio anual de accidentes de circulación por cada 1.000 habitantes. Resultan como consecuencia de los mismos una o varias personas muertas o heridas o sólo daños materiales, dato provincial.
6 VIVIENDA		
6.1 Régimen de tenencia		
a.	Vivienda principal.	Porcentaje de viviendas que son utilizadas durante todo el año, o la mayor parte de él como residencia habitual o permanente.
b.	Viviendas en alquiler.	Porcentaje de viviendas utilizadas todo o gran parte del año por estudiantes, o de alquiler de corta duración.
c.	Viviendas vacías.	Porcentaje de viviendas que se encuentran habitualmente deshabitadas o desocupadas.
d.	Viviendas alojamiento.	Porcentaje de viviendas que responden a la definición de recinto y no a la de vivienda familiar. Se incluyen en esta clasificación las viviendas permanentes fijas (chavola) o móviles (remolques, etc.).
e.	Vivienda secundaria (parte del año).	Porcentaje de viviendas en propiedad que son utilizadas sólo una parte del año, de forma estacional, periódica o esporádica (veraneo, fines de semana, etc.).
6.2 Servicios básicos de las viviendas		
a.	Superficie de vivienda por persona.	Media de la superficie de vivienda útil de nueva planta por habitante.
a2.	Superficie de vivienda por persona (<i>Provincia</i>).	Media ponderada de la superficie media de vivienda según destino principal (a partir de visados de dirección de obra nueva), dato provincial.
b.	Viviendas con suministro de agua.	Porcentaje de viviendas con servicio de abastecimiento de agua pública o privada.
c.	Viviendas con sistema de alcantarillado.	Porcentaje de viviendas con servicio de alcantarillado.
d.	Viviendas con servicio de electricidad.	Porcentaje de viviendas con servicio de abastecimiento de energía eléctrica.
6.3 Apoyo público a la vivienda		
a.	Viviendas que se construyen con apoyo público.	Porcentaje de viviendas de nueva planta que se construyen en la ciudad con apoyo público (V. P. O.).
a2.	Viviendas del área metropolitana con apoyo público.	Porcentaje de viviendas de nueva planta que se construyen en el área metropolitana con apoyo público (V. P. O.).
b.	Stock Vivienda Social.	Porcentaje de viviendas de promoción pública: viviendas de nueva planta que se construyen en la ciudad con propiedad, gestión y control de la Administración Pública, con cargo a presupuestos propios.
b2.	Stock Vivienda Social en el	Porcentaje de viviendas de promoción pública: viviendas de

<i>Indicador</i>		<i>Descripción</i>
	área metropolitana.	nueva planta que se construyen en el área metropolitana con propiedad, gestión y control de la Administración Pública, con cargo a presupuestos propios.
6.4 Capacidad de acceso a la vivienda		
a.	Costo de la vivienda / Renta per cápita.	Cociente entre el precio medio de la vivienda y la renta per cápita.
7 GESTION AMBIENTAL		
7.1 Patrimonio histórico		
a.	Inmuebles sometidos a protección (<i>Provincia</i>).	Número total de bienes inmuebles sometidos a algún régimen de protección legal según interés cultural, por provincia.
b.	Edificios protegidos por 10.000 hab.	Número de edificios protegidos como Patrimonio Histórico por 10.000 habitantes.
c.	Superficie urbana sometida a protección.	Superficie urbana sometida a protección, en Km ² .
7.2 Abastecimiento de agua		
a.	Consumo de agua para uso urbano por 10.000 hab.	Demanda de agua para uso urbano, según sistema de abastecimiento, por 10.000 habitantes, en Hm ³ al año.
a2.	Consumo de agua (todos los usos) por persona.	Promedio del consumo de agua para todos los usos por persona, en litros/día.
b.	Pérdidas en la red de abastecimiento de agua.	Porcentaje de pérdidas en la red de abastecimiento de agua.
c.	Costo para el usuario del m ³ de agua.	Coste para el usuario del m ³ de agua, en euros.
d.	Potabilidad del agua (<i>Provincia</i>).	Calidad de las aguas de consumo público: porcentaje de muestras conformes (potables) como criterio de potabilidad, ámbito provincial.
7.3 Saneamiento		
a.	Aguas residuales depuradas.	Porcentaje de aguas residuales que reciben algún tipo de depuración.
7.4 Residuos		
a.	Residuos urbanos generados (<i>Provincia</i>).	Toneladas totales de residuos urbanos generados al año por provincia.
	Residuos urbanos: Papel-cartón (<i>Provincia</i>).	Porcentaje de papel-cartón en la composición total de residuos urbanos generados, por provincia.
	Residuos urbanos: Vidrio (<i>Provincia</i>).	Porcentaje de vidrio en la composición total de residuos urbanos generados, por provincia.
	Residuos urbanos: Plástico (<i>Provincia</i>).	Porcentaje de plástico en la composición total de residuos urbanos generados, por provincia.
	Residuos urbanos: Textil (<i>Provincia</i>).	Porcentaje de artículos textiles en la composición total de residuos urbanos generados, por provincia.
	Residuos urbanos: Metales (<i>Provincia</i>).	Porcentaje de metales en la composición total de residuos urbanos generados, por provincia.
	Residuos urbanos: Materia orgánica (<i>Provincia</i>).	Porcentaje de materia orgánica en la composición total de residuos urbanos generados, por provincia.
	Residuos urbanos: Otros (<i>Provincia</i>).	Porcentaje de otros materiales en la composición total de residuos urbanos generados, por provincia.
b1.	Tratamiento de residuos urbanos: Vertido controlado (<i>Provincia</i>).	Porcentaje de vertido controlado sobre el total de tratamientos aplicados a los residuos urbanos generados, por provincia.
b2.	Tratamiento de residuos urbanos: Compostaje (<i>Provincia</i>).	Porcentaje de compostaje sobre el total de tratamientos aplicados a los residuos urbanos generados, por provincia.

Indicador		Descripción
b3.	Tratamiento de residuos urbanos: Vertido incontrolado (<i>Provincia</i>).	Porcentaje de vertido incontrolado sobre el total de tratamientos aplicados a los residuos urbanos generados, por provincia.
c.	Residuos urbanos generados por persona (<i>Provincia</i>).	Toneladas totales de residuos urbanos generados al año por habitante de la provincia.
d.	Residuos sólidos generados por persona.	Toneladas totales de residuos sólidos generados al año por habitante.
e.	Viviendas con servicio regular de recogida de basuras.	Porcentaje de viviendas con un servicio regular de recogida de basuras.
f.	Residuos sólidos tratados.	Toneladas de residuos sólidos tratados al año según centro de tratamiento de residuos urbanos.
f2.	Residuos sólidos tratados por persona.	Toneladas de residuos sólidos tratados por persona al año, según centro de tratamiento de residuos urbanos.
g.	Residuos sólidos reciclados / residuos sólidos recogidos.	Porcentaje de residuos sólidos reciclados en relación al total de residuos sólidos recogidos.
h.	Producción de residuos peligrosos (<i>Provincia</i>).	Toneladas de la producción total declarada de residuos peligrosos por provincia.
h2.	Producción de residuos peligrosos por 10.000 hab. (<i>Provincia</i>).	Toneladas de producción total declarada de residuos peligrosos por 10.000 habitantes de la provincia.
7.5 Aire		
a.	Estaciones de control de contaminación por 100.000 hab. (<i>Provincia</i>).	Número de estaciones de control de la contaminación atmosférica por 100.000 habitantes de la provincia.
b.	Emisiones per capita de CO ₂ .	Emisiones de CO ₂ por habitante, en TM/Hab.
c.	Días con contaminación "no admisible": ozono	Número máximo de días con situación "no admisible" de contaminación atmosférica en cuanto al ozono.
c2.	Días con contaminación "no admisible": partículas en suspensión.	Número máximo de días con situación no admisible de contaminación atmosférica en cuanto a las partículas en suspensión.
7.6 Energía eléctrica		
a.	Producción de electricidad por persona (<i>Provincia</i>).	Producción total de energía eléctrica por habitante de la provincia, en Kw./h por día.
7.7 Acciones contra el medio ambiente		
a.	Denuncias para protección ambiental por 10.000 hab. (<i>Provincia</i>).	Número de denuncias tramitadas por acciones contra el medio ambiente para su protección por 10.000 habitantes de la provincia.
b.	Denuncias por la conservación de la naturaleza por 10.000 hab. (<i>Provincia</i>).	Número de denuncias tramitadas por acciones para la conservación de la naturaleza por 10.000 habitantes de la provincia.
c.	Expedientes y sanciones por infracciones medioambientales (<i>Provincia</i>)	Número de expedientes y sanciones incoados por infracciones medioambientales contra cualquier ley, por provincia.
c2.	Expedientes y sanciones por infracción a la Ley de Caza (<i>Provincia</i>).	Porcentaje de expedientes y sanciones incoados por infracciones contra la Ley de Caza sobre el total de expedientes y sanciones, por provincia.
d.	Centros productores de residuos peligrosos que presentan declaración anual (<i>Provincia</i>).	Número de centros productores de residuos peligrosos que presentan declaración anual para cualquier tipo de actividad, por provincia.



Anexo II

Matrices de indicadores urbanos

ANDALUCÍA		Almería	Cádiz		Córdoba	Granada		Huelva	Jaén	Málaga		Sevilla		Media		
		Ciudad	Ciudad	Zona aglo- meración	Ciudad	Ciudad	Zona aglo- meración	Ciudad	Ciudad	Ciudad	Zona aglo- meración	Ciudad	Zona aglo- meración	Ciudad	Área Metrop	
1 POBLACION Y TERRITORIO																
1.1	Superficie aproximada		Ud.													
a.	Zona urbana.	km²	9,56	10,68	157,31	40,88	7,92	15,56	52,91	3,68	40,79	61,81	70,07	146,76	29,56	61,06
b.	Superficie del territorio.	km²	296	12	603	1255	88	861	151	424	395	971	141	1393	345,25	744,25
1.2	Evolución de la población															
a.	Población en 1950.	Hab.	76.497	100.249	201.068	165.403	154.378	242.307	63.648	61.610	276.222	324.236	376.627	506.265	159.329	205.129
b.	Población en 1960.	Hab.	86.808	117.871	245.427	198.148	157.178	249.101	74.384	64.917	301.048	350.183	442.300	607.013	180.332	234.498
c.	Población en 1970.	Hab.	114.510	135.743	284.947	235.632	190.429	291.881	96.689	78.156	374.452	428.970	548.072	756.409	221.710	285.899
d.	Población en 1980 <i>(1981).</i>	Hab.	140.946	157.766	354.182	284.737	262.182	382.142	127.806	96.429	503.251	569.126	653.833	925.610	278.369	360.122
e.	Población en 1990 <i>(1991).</i>	Hab.	159.587	157.355	395.238	310.488	287.864	438.551	144.579	109.338	534.683	658.069	704.857	1.043.556	301.094	407.426
f.	Población en 2001.	Hab.	166.328	133.363	394.483	308.072	240.661	444.121	142.284	112.590	524.414	692.083	684.633	1.097.386	289.043	419.668
g.	Población en 2001 <i>(Provincia).</i>	Hab.	536.731	1.116.491		761.657	821.660		462.579	643.820	1.287.017		1.727.603		919.695	
1.3	Densidad residencial															
a.	Zona urbana.	hab./km²	17.398	12.487	2.508	7.536	30.386	28.542,48	2.689	30.595,11	12.856	11.197	9.771	7.465	15464,93	13491,30
b.	Superficie del territorio.	Hab/km²	561,92	11.113,58	654,20	245,48	2.734,78	515,82	942,28	265,54	1.327,63	713	4.855,55	786,44	2755,85	585,55
1.4	Estructura demográfica															
a.	Población menor de 20 años.	%	24,72	20,46	24,71	23,09	21,72	24,17	23,42	25,2	23,18	23,46	15,01	18,05	22,10	23,35
b.	Población entre 20 y 65 años.	%	61,82	64,2	63,44	62,02	61,52	61,54	63,47	60,79	63,14	63,34	65,26	64,96	62,7775	62,67
c.	Población mayor de 65 años.	%	13,14	15,33	11,85	14,90	16,75	14,29	13,1	14,02	13,2	13,68	19,73	16,99	15,02125	13,99625
d.	Índice de infancia*.	%	18,1 (18,2)	13,9 (18,1)	17,0	16,4 (17,3)	14 (16,3)	16,1	15,5 (16,9)	18,6 (17,9)	16,2 (16,8)	16,5	16,5 (18,8)	17,9	16,15	16,9
e.	Índice de juventud*.	%	25,1 (24,9)	26,4 (26,2)	26,4	24,7 (23,2)	25,6 (24,2)	25,2	26,9 (25,2)	24,9 (22,8)	25,5 (24,4)	25,2	25,8 (26,6)	26,3	25,61	25,8
f.	Índice de vejez*.	%	13,1 (13,7)	14,6 (12,0)	11,8	14,3 (16,7)	16,5 (16,3)	14,7	13,1 (15,2)	13,8 (17,4)	13,9 (14,1)	42,6	13,9 (12,5)	12,1	14,15	20,3
g.	Índice de dependencia*.	%	45,5 (47,0)	39,8 (43,0)	40,4	44,3 (51,5)	43,9 (48,5)	44,6	40,1 (47,1)	47,8 (54,6)	43,1 (44,5)	13,3	43,7 (45,7)	42,8	43,53	35,3
*Entre paréntesis datos provinciales.																

ANDALUCÍA			Almería	Cádiz	Córdoba	Granada	Huelva	Jaén	Málaga	Sevilla	Media
2 DESARROLLO ECONOMICO											
2.1	Renta per cápita	Ud.									
a.	Renta Familiar disponible*.	€	7.512,65	6.310,63	6.911,64	6.911,64	6.911,64	6.911,64	7.512,65	6.911,64	6986,77
b.	Renta per cápita / total nacional <i>(Provincia)</i> .	%	86,33	65,22	66,89	60,09	72,81	64,74	77,90	65,15	69,89
2.2	Estructura productiva										
a.	Población dedicada al sector primario.	%	7,43	1,94	3,45	1,41	3,79	2,18	1,34	1,19	2,84
b.	Población dedicada al sector industrial.	%	22,83	21,58	25,69	17,31	29,05	20,40	25,56	24,65	23,38
c.	Población dedicada al sector servicios.	%	69,74	76,48	70,85	82,27	67,16	77,42	73,10	74,17	73,90
2.3	Un lugar para negocios										
a.	Costo medio alquiler oficinas alto nivel (Distrito Central Negocios).	US \$ / m² y mes.	--	--	--	16,85	--	--	--	--	16,85
b.	Costo medio de alquiler edificios industriales.	US \$ / m² y mes.	--	--	--	4,5	--	--	--	--	4,50
c.	Costo medio de alquiler edificios industriales de alta tecnología.	US \$ / m² y mes.	--	--	--	7,5	--	--	--	--	7,50
2.4	Turismo y hoteles										
a.	Turistas que visitan la ciudad.	Turistas	--	--	870.102	1.768.000	--	--	--	1.654.788	1430963,33
a2.	Turistas que visitan la provincia.	Turistas	2.539.574	3.034.652	852.806	2.532.907	1.179.658	952.590	7.815.413	1.848.165	2594470,63
b.	Turistas por residente.	Turistas	--	--	3	7,2	--	--	--	2,36	4,19
b2.	Turistas por residente <i>(Provincia)</i> .	Turistas	4,73	2,72	1,12	3,08	2,55	1,48	6,07	1,07	2,85
c.	Plazas hoteleras por 10.000 habs.	Camas	84,11	109,78	127,86	307,36	78,58	76,47	54,97	177,19	127,04
d.	Plazas (hoteles 5 estrellas) por 10.000 habs.	Camas	0	0	0	4,5	0	0	0	18,48	2,87
e.	Pernoctaciones por 10.000 hab.	Pernoctaciones	--	--	42.539	90.102	--	--	16.155	44.100	48224,00
e2.	Pernoctaciones en hoteles por 10.000 habs. <i>(Provincia)</i> .	Pernoctaciones	76.984	40.206	16.261	45.676	37.828	12.291	118.765	21.795	46225,84
f.	Crecimiento de plazas hoteleras (2001/1991).	%	18,56	97,84	37,39	27,18	49,27	48,96	51,07	17,32	43,45

ANDALUCÍA		Almería	Cádiz	Córdoba	Granada	Huelva	Jaén	Málaga	Sevilla	Media
2 DESARROLLO ECONOMICO										
2.5	Vitalidad económica									
a.	Numero permisos de apertura de negocio expedidos año por 10.000 habitantes.	Permisos	--	--	--	20,1	--	--	--	20,10
b.	Gasto en Investigación y Desarrollo como un % del Producto Bruto Local.	%	*	*	*	*	*	*	*	
c.	Patentes expedidas al año por 10.000 hab.	Patentes	0,180	0,300	0,162	0,374	0,141	0,089	0,095	0,161
d.	Tasa de desempleo (Pobl. Parada/Pobl. Activa).	%	24,07	28,40	27,63	24,87	22,66	18,00	29,16	24,71
d2.	Tasa de desempleo (Paro registrado/Pobl.dcho.>16 años).	%	4,71	9,88	8,29	6,55	6,11	5,87	7,84	6,99
d3.	Tasa de desempleo (Pobl. Parada/Pobl. Activa) <i>(Provincia)</i> .	%	13,24	27,14	26,63	23,09	24,13	18,93	16,43	23,40
d4.	Tasa de actividad (Activos/Total) <i>(Provincia)</i> .	%	53,30	54,02	49,30	49,85	51,49	49,55	51,02	55,46
d5.	Tasa de paro (Parados/Activos) <i>(Provincia)</i> .	%	13,34	27,40	24,25	19,95	26,14	20,91	15,29	19,42
d6.	Tasa de paro registrado.	%	5,6 (3,6)	9,7 (8,1)	8,6 (6,4)	6,5 (4,9)	5,9 (4,7)	5,6 (4,2)	6,7 (5,3)	6,8 (6,8)
2.6	Otros datos económicos									
a.	Renta media declarada.	€	14.598	16.683	15.266	16.606	15.887	15.254	15.094	17.325
b.	Declaraciones IRPF.	Declaraciones	56.450	41.826	99.132	85.494	43.433	41.715	154.783	214.333
b2.	Declaraciones IRPF por 10.000 hab.	Declaraciones	33.939	31.363	32.178	35.525	30.526	37.050	29.515	31.306
c.	Inversiones realizadas en nuevas industrias.	€	1.834.980	1.918.286	1.488.815	363.342	45.094.299	1.133.779	7.028.127	11.757.510
c2.	Inversiones realizadas en nuevas industrias per cápita.	€	11	14	5	2	317	10	13	17
d.	Consumo de energía eléctrica.	Mw. / Hora	370.436	288.036	1.109.101	695.513	914.296	348.179	1.404.783	2.171.716
d2.	Consumo de energía eléctrica por 10.000 hab.	Mw. / Hora	2.227	2.160	3.600	2.890	6.426	3.092	2.679	3.172
e.	Accesos básicos RDSI en servicio.	Accesos	3.348	1.852	4.427	5.035	2.252	1.882	10.268	14.663
e2.	Accesos básicos RDSI por cada 100.000 hab.	Accesos	2.013	1.389	1.437	2.092	1.583	1.672	1.958	2.142

ANDALUCÍA			Almería	Cádiz	Córdoba	Granada	Huelva	Jaén	Málaga	Sevilla	Media
2 DESARROLLO ECONOMICO											
f.	Variación de la renta familiar disponible por hab.	%	25-30%	25-30%	30-35%	30-35%	30-35%	25-30%	40-50%	25-30%	
(Dato provincial)											
* Estimación puntual a partir de datos recabados (intervalos de confianza) del Anuario Económico del Servicio de Estudios de <i>La Caixa</i>											
5.1.c.	** El único dato disponible para Andalucía es de:	0,67%	IEA - ANUARIO ESTADÍSTICO (2000)								

ANDALUCÍA			Almería	Cádiz	Córdoba	Granada	Huelva	Jaén	Málaga	Sevilla	Media
3 DESARROLLO SOCIAL Y CALIDAD DE VIDA											
3.1	Educación	Ud.									
a.	Universidades.	Universidades	1	1	1	1	1	1	1	2	1,13
b.	Estudiantes universitarios.	Estudiantes	14.771	23.099	22.320	59.814	13.255	15.743	39.982	79.586	33571,25
c.	Población Univeritaria.	%	4,32	4,93	11,30*	14,50	3,60	4,50	4,30	5,26	6,59
d.	Índice de analfabetismo. (10 y más años; Padrón)	%	0,07	0,93	2,80	2,13	2,54	0,15	3,26	2,02	1,74
d2.	Índice de analfabetismo. (10 y más años; Censo)	%	3,42	1,88	3,53	2,54	3,24	3,08	3,20	2,57	2,93
3.2	Familia										
a.	Tamaño medio familiar.	Miembros	--	--	3,30	3,30	--	--	--	3,11	3,24
b.	Índice de divorcios. (Provincia)	%	7,71	15,58	8,65	11,5	4,94	6,05	20,12	24,07	12,33
c.	Plazas (más de 65) por 1.000 hab.	Plazas	34,5 (26,0)	18,7 (26,8)	25,9 (30,4)	6,6 (19,8)	24,8 (27,4)	41,8 (25,6)	14,9 (15,4)	9,7 (19,0)	22,11
3.3	Migración										
a.	Población nacida fuera de la ciudad (Padrón).	%	34,47	25,57	33,01	41,56	33,30	30,32	30,84	32,75	32,73
a2.	Población nacida fuera de la ciudad (Censo). – 2001	%	35,2	25,7	33,5	41,9	33,6	31,8	31,4	33,4	33,31
a3.	Población nacida en el municipio. CAIXA – 2000	%	65,9 (48,3)	74,4 (64,0)	66,7 (70,7)	58,9 (59,1)	66,8 (59,2)	69,7 (71,5)	69,2 (53,1)	67,3 (56,2)	67,36
b.	Población nacida en el extranjero (Padrón).	%	3,72	1,55	1,45	3,52	2,26	1,15	4,12	2,19	2,50
b2.	Población nacida en el extranjero (Censo). – 2001	%	4,6	1,5	2,0	3,9	3,0	1,7	4,9	2,8	3,05
b3.	Población nacida en el extranjero. CAIXA – 2000	%	2,9 (5,0)	1,4 (1,9)	1,3 (0,9)	3,0 (2,3)	1,9 (2,0)	0,9 (0,7)	3,7 (8,1)	1,9 (1,4)	2,13
c.	Tasa de migración.	Saldo migratorio	5,61 (17,00)	-17,06 (-0,06)	-4,52 (-1,93)	-15,88 (-0,97)	-7,65 (1,65)	-3,39 (-2,28)	-0,27 (13,77)	-4,72 (1,24)	-5,99
3.4	Equidad y diversidad										
a.	Familias situadas por debajo del umbral de pobreza (Provincia).	%	27,5 ^①	25,0 ^①	28,4 ^①	30,7	24,1 ^①	31,1	23,9	22,4	26,64
3.5	Salud pública										
a.	Camas hospitalarias / 10.000 hab.	Camas	64,69	105,65	58,95	110,11	84,76	90,86	64,64	67,69	80,92
b.	Esperanza de vida (Provincia).	Años	78,50	77,30	79,18	77,98	77,94	78,64	78,13	78,10	78,22

ANDALUCÍA			Almería	Cádiz	Córdoba	Granada	Huelva	Jaén	Málaga	Sevilla	Media
3	DESARROLLO SOCIAL Y CALIDAD DE VIDA										
3.6	Civismo y liderazgo	Ud.									
a.	Organizaciones sin ánimo de lucro por 10.000 hab.	Organizaciones	--			109,76					109,76
b.	Diarios vendidos por 10.000 hab. <i>(Provincia).</i>	Diarios	1071,90	1346,66	1178,08	1528,70	1256,20	847,66	1631,57	1703,91	1320,58
c.	Población que votó en las últimas elecciones locales.	%	59,55	58,13	63,49	60,61	60,27	63,74	56,18	58,83	60,10
3.7	Seguridad										
a.	Homicidios / 100.000 hab. <i>(Provincia).</i>	Homicidios	6,89	2,78	3,15	0,97	2,59	4,19	3,50	2,32	3,30
b.	Delitos por 100.000 hab. <i>(Provincia).</i>	Delitos	3.347	2.322	1.468	2.635	2.139	1.098	3.619	2.666	2411,80
3.8.	Cultura										
a.	Bibliotecas públicas locales.	Bibliotecas	4	1	2	6	8	2	20	11	6,75
a2.	Bibliotecas públicas por 100.000 hab.	Bibliotecas	2,40	0,75	0,65	2,49	5,62	1,78	3,81	1,61	2,39
b.	Consultas en bibliotecas públicas.	Consultas	266.998	222	149.261	411.564	49.977	43.646	539.406	1.236.737	337226,38
b2.	Consultas en bibliotecas per cápita.	Consultas	1,6052	0,0017	0,4845	1,7101	0,3512	0,3877	1,0286	1,8064	0,92
c.	Lectores en bibliotecas públicas.	Lectores	195.812	310.200	162.983	514.094	323.696	169.497	355.058	580.997	326542,13
c2.	Lectores en bibliotecas per cápita.	Lectores	1,1773	2,3260	0,5290	2,1362	2,2750	1,5054	0,6771	0,8486	1,43
d.	Préstamos en bibliotecas públicas.	Préstamos	31.769	197.541	69.262	187.264	137.237	103.734	94.820	206.624	128531,38
d2.	Préstamos en bibliotecas per cápita.	Préstamos	0,1910	1,4812	0,2248	0,7781	0,9645	0,9213	0,1808	0,3018	0,63
e.	Producción editorial de libros <i>(Provincia).</i>	Obras	176	138	305	790	136	180	508	1.114	418,38
e2.	Ejemplares publicados <i>(Provincia).</i>	Miles ej.	98	104	336	587	128	146	805	2363	570,88
f.	Visitantes a museos <i>(Provincia).</i>	Visitantes	5.129	60.106	108.122	343.035	29.893	74.257	48.522	337.467	125816,38
f2.	Visitantes a museos por 1.000 hab. <i>(Provincia).</i>	Visitantes	9,56	53,83	141,96	417,49	64,62	115,34	37,70	195,34	129,48
f3.	Visitantes a zonas y conjuntos arqueológicos y monumentales <i>(Provincia).</i>	Visitantes	141.454	85.395	438.293	2.285.959	20.470	2.776	119.631	232.774	415844,00
f4.	Visitantes a zonas arqueológicas monumentales/1.000 hab. <i>(Provincia).</i>	Visitantes	263,55	76,49	575,45	2.782,12	44,25	4,31	92,95	134,74	496,73
g.	Espacios escénicos <i>(Provincia).</i>	Espacios escénicos	10	21	14	29	18	16	24	39	21,38
h.	Museos <i>(Provincia).</i>	Museos	16	36	55	38	23	26	47	67	38,50
3.9	Bienestar social										
a.	Índice de Bienestar Social <i>(Provincia).</i>	1 - 5	5	3	2	3	1	3	4	3	3,00
(Dato provincial)											
* = Datos proporcionados por la Universidad de Córdoba, para el año 2001											
** = Datos para 1991, resto para 1998.											

ANDALUCÍA			Almería	Cádiz	Córdoba	Granada	Huelva	Jaén	Málaga	Sevilla	Media
4 ACCESIBILIDAD Y COMUNICACIONES											
4.1	Telecomunicaciones	Ud.									
a.	Teléfonos por 1.000 habitantes	Tlfnos.	349,44	286,20	359,97	400,40	297,97	322,44	347,30	370,69	341,80
b.	Conexiones a Internet por 1.000 habitantes <i>(RDSI).</i>	Conexiones	20,13 (18,40)	13,89 (18,20)	14,37 (17,10)	20,92 (20,70)	15,83 (14,90)	16,72 (9,60)	19,58 (19,10)	21,42 (20,80)	17,86
c.	Uso Internet <i>(Provincia).</i>	%	18,40	18,20	17,10	20,70	14,90	9,60	19,10	20,80	17,35
d.	Hogares con ordenador <i>(Provincia).</i>	%	23,80	29,60	29,00	30,80	23,00	21,30	31,10	32,40	27,63
e.	Hogares con acceso a Internet <i>(Provincia).</i>	%	13,30	17,10	11,90	13,70	10,90	7,80	15,90	15,30	13,24
f.	Hogares con teléfono móvil <i>(Provincia).</i>	%	46,50	56,30	48,70	55,40	50,30	36,00	52,60	52,90	49,84
4.2	Aeropuertos										
a.	Ciudades servidas por vuelos directos.	Ciudades	3	2	0	4	0	0	31	61	12,63
b.	Proximidad del Aeropuerto Internacional.	Km.	8,0	50,0	130,0	120,0	100,0	221,6	8,0	6,7	80,54
c.	Carga aérea transportada.	TM.	448	211	0	121	0	0	9370	5021	1896,40
d.	Pasajeros transportados en avión por 10.000 habs.	Pasajeros	51.729	56.147	--	20.923	0	0	187.282	31.392	49638,98
4.3	Puertos										
a.	Carga marítima transportada en los puertos.	TM.	8.446.000	53.565.000	0	1.926.886	13.315.959	0	1.807.000	4.480.000	10442605,63
b.	Pasajeros transportados en barco por 10.000 habs. <i>(Provincia).</i>	Pasajeros	16041	39919	0	80,54	0	0	2738	15	7349,28
4.4	Ferrocarril interurbano										
a.	Carga ferroviaria transportada.	TM.	361.975	7.416.568	72.180	21.475	1.184.966	668.823	19.010.959	17.867.408	5825544,25
b.	Pasajeros transportados en tren por 10.000 habs.	Pasajeros	21.525	500.569	118.904	13.162	25.386	40.712	355.345	249.851	165681,73
4.5	Red de carreteras										
a.	Carreteras del Estado <i>(Provincia).</i>	Km.	422	321	534	312	402	470	363	405	1897,00
b.	Carreteras autonómicas <i>(Provincia).</i>	Km.	831	1.045	1.595	1.683	761	1.332	1.366	1.897	1525,00
c.	Carreteras de las diputaciones <i>(Provincia).</i>	Km.	1.264	709	2.427	1.142	950	1.655	862	1.525	645,00
d.	Red de otros organismos <i>(Provincia).</i>	Km.	40	445	362	480	153	286	307	645	339,75
e.	Autovías, autopistas y doble calzada <i>(Provincia).</i>	Km.	238	178	120	334	96	195	389	409	244,88
f.	Total de red viaria <i>(Provincia).</i>	Km.	2.795	2.520	4.918	3.617	2.266	3.743	2.898	4.472	3403,63
g.	Densidad de carreteras por superficie <i>(Provincia).</i>	Km.	0,29	0,34	0,36	0,29	0,22	0,28	0,40	0,32	0,31
h.	Densidad de carreteras por 1000 habitantes <i>(Provincia).</i>	Km.	4,80	2,23	6,39	4,45	4,91	5,80	2,23	2,56	4,17
(Dato provincial)											

ANDALUCÍA			Almería	Cádiz	Córdoba	Granada	Huelva	Jaén	Málaga	Sevilla	Media
5.	TRANSPORTE URBANO Y MOVILIDAD										
5.1	Modos de transporte urbano	Ud.									
a.	Viajes de trabajo realizados en vehículo particular.	%	--	--	--	32	--	--	--	36,4	34,2
b.	Viajes de trabajo realizados en transporte público.	%	--	--	--	10,4	--	--	--	16,8	13,6
c.	Viajeros en líneas de transporte urbano (<i>Provincia</i>).	Miles viajeros	--	38489	24216	23704	9909	6376	39608	81541	31978
d.	Población que practica tele trabajo (<i>España</i>).	%	*	*	*	*	*	*	*	*	*
e.	Autorizaciones de transporte de viajeros (<i>Viajeros + mixto</i>).	%	12,47	26,48	13,83	25,58	19,14	12,43	20,75	24,90	19,45
f.	Autorizaciones para transporte público exclusivo de viajeros.	%	12,35	26,08	13,60	24,43	18,89	11,68	20,60	24,06	18,96
g.	Autorizaciones para transporte privado de viajeros.	%	0,12	0,32	0,32	0,12	0,10	0,18	0,15	0,17	0,19
5.2	Importancia del transporte público										
a.	Tiempo diario promedio en minutos por viaje de trabajo.	Min.	--	--	--	26	--	--	--	--	26,00
b.	Población que vive a menos de 10 minutos del t. p.	%	--	--	--	0,95	--	--	--	--	0,95
5.3.	Importancia del transporte privado										
a.	Automóviles por 1.000 habitantes.	Automóviles	417,52	316,48	375,13	445,41	399,57	362,84	424,43	423,58	395,62
b.	Consumo de gasolina y gasóleo per cápita (<i>Provincia</i>).	TM.	0,3236	0,2528	0,2735	0,2728	0,2970	0,2647	0,2668	0,2314	0,2728
c.	Accidentes de tráfico por 1.000 habitantes (<i>Provincia</i>).	Accidentes	1,68	2,26	1,53	1,68	1,35	3,19	1,77	2,25	1,97
(Datos provinciales)											
5.1.c.	* No existen datos. Las estimaciones hechas para España son de:	2,80%	CONFERENCIA TELETRABAJO 2000 - Tendencias del Comercio Electrónico (Recogido en CINCO DÍAS 25/9/2000. No hay desglose provincial.								

ANDALUCÍA			Almería	Cádiz	Córdoba	Granada	Huelva	Jaén	Málaga	Sevilla	Media
6 VIVIENDA											
6.1	Régimen de tenencia	Ud.									
a.	Vivienda principal.	%	71,10	85,27	79,81	77,79	82,91	75,83	81,90	81,95	79,57
b.	Viviendas en alquiler.	%	0,31	0,46	1,41	2,43	0,19	3,31	3,02	3,76	1,86
c.	Viviendas vacías, habitualmente deshabitadas.	%	14,51	6,68	11,27	10,28	13,06	11,79	8,03	9,80	10,68
d.	Vivienda alojamiento: chabola, móvil (remolque) u otras.	%	0,12	0,12	0,06	0,05	0,08	0,02	0,07	0,12	0,08
e.	Vivienda secundaria (parte del año).	%	13,82	7,27	7,30	9,12	3,65	8,91	6,86	4,24	7,65
6.2	Servicios básicos de las viviendas										
a.	Superficie de vivienda.	M ²	94,71	82,18	108,04	112,12	86,35	111,20	102,43	93,99	98,88
a2.	Superficie de vivienda (<i>Provincia</i>).	M ²	106,77	108,45	119,81	116,52	103,58	133,12	113,89	119,82	115,24
b.	Viviendas con suministro de agua.	%	97,80	99,14	96,50	98,05	98,35	98,17	94,75	98,00	97,60
c.	Viviendas con sistema de alcantarillado.	%	78,53	98,75	83,90	95,08	97,48	81,88	88,20	96,88	90,09
d.	Viviendas con servicio de electricidad.	%	96,50	98,63	95,18	97,44	97,81	97,85	93,70	97,52	96,83
6.3	Apoyo público a la vivienda										
a.	Viviendas que se construyen con apoyo público.	%	0,64	8,56	31,94	64,58	6,30	16,40	2,02	9,46	17,49
a2.	Viviendas que se construyen en el área metropolitana con apoyo público.	%	"	12,70	"	31,49	"	"	1,44	10,46	14,02
b.	Stock Vivienda Social en la ciudad.	%	0,00	8,02	0,00	10,23	0,00	0,00	0,00	0,00	2,28
b2.	Stock Vivienda Social en el área metropolitana.	%	"	1,94	"	7,37	"	"	0,01	0,61	2,48
6.4	Capacidad de acceso a la vivienda										
a.	Cociente entre el costo medio de la vivienda y la renta per cápita.		7,75	9,10	9,57	10,45	7,07	7,75	9,15	9,31	8,77

ANDALUCÍA			Almería	Cádiz	Córdoba	Granada	Huelva	Jaén	Málaga	Sevilla	Media
7	GESTION AMBIENTAL										
7.1	Patrimonio histórico	Ud.									
a.	Bienes inmuebles sometidos a protección legal <i>(Provincia)</i> .	Bienes inmuebles	377	246	242	319	138	331	270	338	282,63
a2.	Edificios protegidos como Patrimonio Histórico por 10.000 habs.	Edificios	--	--	--	86	--	--	--	--	86,00
b.	Superficie urbana sometida a protección (Km2).	Km2	--	--	--	3,82	--	--	--	--	3,82
7.2	Abastecimiento de agua										
a.	Consumo de agua para uso urbano por 10.000 hab.	Hm3	1,06	0,93	0,91	1,02	0,89	0,80	0,81	1,12	0,94
b.	Potabilidad del agua <i>(Provincia)</i> .	% de muestras conformes	88,80	98,9	87,8	97,80	92,4	95,3	95,3	93,60	93,74
7.3	Saneamiento										
a.	Aguas residuales que reciben algún tipo de depuración.	%	--	--	90	73	--	--	--	--	81,50
7.4	Residuos										
a.	Residuos urbanos generados <i>(Provincia)</i> .	Tm.	249.326	527.208	261.997	330.914	216.671	234.729	600.367	726.182	393.424
	Residuos urbanos: papel-cartón.	%	16,20	20,82	17,40	19,30	15,50	20,00	22,63	15,17	18,38
	Residuos urbanos: vidrio.	%	6,00	7,52	6,30	7,60	5,80	9,00	5,63	4,37	6,53
	Residuos urbanos: plástico.	%	7,20	12,17	12,40	15,20	12,35	11,00	11,73	12,47	11,82
	Residuos urbanos: textil.	%	4,35	4,92	3,60	7,00	4,34	5,00	3,10	4,35	4,58
	Residuos urbanos: metales.	%	3,50	3,76	4,10	3,60	2,85	4,00	3,62	3,08	3,56
	Residuos urbanos: materia orgánica.	%	56,10	41,90	54,90	43,80	54,00	48,00	46,36	51,66	49,59
	Residuos urbanos: otros.	%	6,65	8,91	1,30	3,50	5,16	3,00	6,96	9,10	5,57
b1.	Tratamiento de los residuos urbanos: Vertido controlado <i>(Provincia)</i> .	%	91,50	51,20	57,10	0,00	13,33	90,16	32,42	16,66	44,05
b2.	Tratamiento de los residuos urbanos: Compostaje <i>(Provincia)</i> .	%	0,00	44,30	42,90	84,61	86,61	0,00	65,81	80,96	50,65
b3.	Tratamiento de los residuos urbanos: Vertido incontrolado <i>(Provincia)</i> .	%	8,50	4,50	0,00	15,39	0,06	9,84	1,77	2,38	5,31
c.	Residuos urbanos generados por persona <i>(Provincia)</i> .	TM.	0,46	0,47	0,34	0,40	0,47	0,36	0,47	0,42	0,43
d.	Residuos sólidos generados por persona.	Tm.	--	--	0,58	0,39	--	--	--	0,44	0,47
e.	Viviendas con servicio regular de recogida de	%	--	--	95	99	--	--	--	--	97,00

ANDALUCÍA			Almería	Cádiz	Córdoba	Granada	Huelva	Jaén	Málaga	Sevilla	Media
7 GESTION AMBIENTAL											
	basuras.										
f.	Residuos sólidos tratados.	Tm.	102.861	--	115.000	--	--	45.424	240.476	313.242	
f2.	Residuos sólidos tratados por persona.	Tm.	0,61	0,49	0,37	0,43	--	0,42	0,44	0,45	0,46
g.	Residuos sólidos reciclados / residuos sólidos recogidos.	%	--	--	--	6,50	--	--	--	3,42	4,96
h.	Producción declarada de residuos peligrosos (Provincia).	Tm	3915	107936	2403	3697,00	50265	2612	3461	24735,00	24878,00
h2.	Producción residuos peligrosos por 10.000 hab. (Provincia).	Tm	72,94	966,74	31,55	44,99	1086,63	40,57	26,89	143,18	301,69
7.5 Aire											
a.	Estaciones de control de contaminación atmosférica por 100.000 hab. (Provincia).	Estaciones	1,68	1,97	0,26	0,49	3,03	0,62	0,16	0,58	1,10
b.	Emisiones per capita de CO2.	--	--	--	--	2,28	--	--	--	--	2,28
c.	Días con contaminación "no admisible": ozono.	Días	43	71	67	53	42	53	45	38	51,50
c2.	Días con contaminación "no admisible": partículas en suspensión.	Días	7	5	49	20	8	31	13	29	20,25
7.6 Energía eléctrica											
a.	Producción de energía eléctrica por persona (Provincia).	Kw h/día	32,89	13,53	6,39	1,38	8,73	1,49	0,88	0,43	8,21
7.7 Acciones contra el medio ambiente											
a.	Denuncias para protección ambiental por 10.000 hab. (Provincia).	Denuncias	--	1,16	9,68	4,13	--	3,26	0,78	--	3,80
b.	Denuncias por la conservación de la naturaleza por 10.000 hab. (Provincia).	Denuncias	--	0,23	0,18	18,83	38,93	27,55	8,57	0,50	13,54
c.	Expedientes y sanciones por infracciones medioambientales (Provincia).	Nº incoados	--	2135	338	1732	1650	1966	1419	87	1332,43
c2.	Expedientes y sanciones por infracciones medioambientales (Ley de Caza) (Provincia).	%	--	69,88	0,89	31,76	24,06	45,73	26,85	--	33,20
d.	Centros productores de residuos peligrosos que presentan declaración anual (Provincia).	Número	584	918	764	995	163	465	907	780	697,00

2. Matriz de Indicadores Urbanos: Fuentes de datos

		FUENTE	AÑO REFERENCIA	NIVEL FIABILIDAD		
				ALTO	MEDIO	BAJO
1	POBLACION Y TERRITORIO					
1.1	Superficie aproximada					
a.	Zona urbana.	IEA - SIMA	1996	x		
b.	Superficie del territorio.	INE - BASE (Territorio)	2001	x		
1.2	Evolución de la población					
a.	Población en 1950.	INE - TEMPUS	2001	x		
b.	Población en 1960.	INE - TEMPUS	2001	x		
c.	Población en 1970.	INE - TEMPUS	2001	x		
d.	Población en 1980 <i>(1981)</i> .	INE - TEMPUS	2001	x		
e.	Población en 1990 <i>(1991)</i> .	INE - TEMPUS	2001	x		
f.	Población en 2001.	INE - TEMPUS	2001	x		
g.	Población en 2001 <i>(Provincia)</i> .	INE - TEMPUS	2001	x		
1.3	Densidad residencial					
a.	Zona urbana.	IEA - SIMA / INE - BASE	1996	x		
b.	Superficie del territorio.	INE - BASE	2001	x		
1.4	Estructura demográfica					
a.	Población menor de 20 años.	INE - BASE	2001	x		
b.	Población entre 20 y 65 años.	INE - BASE	2001	x		
c.	Población mayor de 65 años.	INE - BASE	2001	x		
d.	Índice de infancia.	LA CAIXA - Anuario Social de España 2003	2000	x		
e.	Índice de juventud.	LA CAIXA - Anuario Social de España 2003	2000	x		
f.	Índice de vejez.	LA CAIXA - Anuario Social de España 2003	2000	x		
g.	Índice de dependencia.	LA CAIXA - Anuario Social de España 2003	2000	x		

		FUENTE	AÑO REFERENCIA	NIVEL FIABILIDAD		
				ALTO	MEDIO	BAJO
2	DESARROLLO ECONOMICO					
2.1	Renta per cápita					
a.	Renta Familiar disponible (€).	LA CAIXA - ANUARIO ECONÓMICO	2001	x		
b.	Renta per cápita / total nacional (Provincia).	IEA - Estadísticas del siglo XX en Andalucía	1995-1998		x	
2.2	Estructura productiva					
a.	Población activa dedicada al sector primario.	IEA - SIMA	1991	x		
b.	Población activa dedicada al sector industrial.	IEA - SIMA	1991	x		
c.	Población activa dedicada al sector servicios.	IEA - SIMA	1991	x		
2.3	Un lugar para negocios					
a.	Costo medio alquiler oficinas alto nivel (Distrito Central Negocios).	*GR: Estimación a través de inmobiliarias y polígonos industriales	2001		x	
b.	Costo medio de alquiler edificios industriales.	*GR: Estimación a través de inmobiliarias y polígonos industriales	2001		x	
c.	Costo medio de alquiler edificios industriales de alta tecnología.	*GR: Estimación a través de inmobiliarias y polígonos industriales	2001		x	
2.4	Turismo y hoteles					
a.	Turistas que visitan la ciudad cada año.	CO: Consejería de Turismo - Junta de Andalucía (2001); GR: Observatorio Turístico ESECA (2001); SE: INE - Encuesta de Ocupación Hotelera (2000)				x
a2.	Turistas que visitan la provincia cada año.	IEA - SIMA	2001	x		
b.	Turistas por residente.	CO: Consejería de Turismo - Junta de Andalucía (2001); GR: Observatorio Turístico ESECA (2001); SE: INE - Encuesta de Ocupación Hotelera (2000) / INE - BASE				x
b2.	Turistas por residente (Provincia).	IEA – SIMA / INE-BASE	2001	x		
c.	Plazas hoteleras por 10.000 habitantes.	IEA – SIMA / INE-BASE	2001	x		
d.	Plazas (hoteles 5 estrellas) por 10.000 habitantes.	GR: Hoteles AC (2001); SE: IEA - SIMA (2001) / INE - BASE		x		
e.	Pernoctaciones por 10.000 habitantes	CO: Consejería de Turismo - Junta de Andalucía (2001); GR: Hoteles AC; MA y SE: INE - Encuesta de Ocupación Hotelera (2000) / INE - BASE				x
e2.	Pernoctaciones en hoteles por 10.000 hab. (Provincia).	IEA - SIMA / INE-BASE	2001	x		
f.	Crecimiento de plazas hoteleras (2001/1991).	IEA - SIMA	01/99	x		

		FUENTE	AÑO REFERENCIA	NIVEL FIABILIDAD		
				ALTO	MEDIO	BAJO
2	DESARROLLO ECONOMICO					
2.5	Vitalidad económica					
c.	Patentes expedidas por 10.000 habitantes.	OFICINA PATENTES Y MARCAS	2001	x		
d.	Tasa de desempleo (Pobl. Parada / Pobl. Activa).	IEA - SIMA	1991		x	
d2.	Tasa de desempleo (Paro registrado/Pobl. dcho.>16 años).	IEA - SIMA	1999	x		
d4.	Tasa de actividad (Activos/Total) <i>(Provincia)</i> .	INE - EPA	3ª Trim. 2002	x		
d5.	Tasa de paro (Parados/Activos) <i>(Provincia)</i> .	INE - EPA	3ª Trim. 2002	x		
d6.	Tasa de paro registrado.	LA CAIXA - Anuario Social de España 2003	30 jun. 2002	x		
2.6.	Otros datos económicos					
a.	Renta media declarada.	IEA - SIMA	2000	x		
b.	Declaraciones IRPF.	IEA - SIMA	2000	x		
b2.	Declaraciones IRPF por 10.000 hab.	IEA - SIMA / INE - BASE	2000	x		
c.	Inversiones realizadas en nuevas industrias.	IEA - SIMA	2001	x		
c2.	Inversiones realizadas en nuevas industrias per cápita.	IEA - SIMA / INE - BASE	2001	x		
d.	Consumo de energía eléctrica.	IEA - SIMA	2000	x		
d2.	Consumo de energía eléctrica por 10.000 hab.	IEA - SIMA / INE - BASE	2000	x		
e.	Accesos básicos RDSI en servicio.	IEA - SIMA	2001	x		
e2.	Accesos básicos RDSI por cada 100.000 hab.	IEA - SIMA / INE - BASE	2001	x		
f.	Variación de la renta familiar disponible por hab.	IEA - SIMA	2000	x		

		FUENTE	AÑO REFERENCIA	NIVEL FIABILIDAD		
				ALTO	MEDIO	BAJO
3	DESARROLLO SOCIAL Y CALIDAD DE VIDA					
3.1	Educación					
a.	Universidades.	Universidad de la ciudad	2001	x		
b.	Estudiantes universitarios.	IEA - Anuario Estadístico de Andalucía 2002	2001	x		
c.	Población universitaria (10 y más años).	CO: Universidad de Córdoba (2001); Resto: IEA - SIMA (1991)		x		
d.	Índice de analfabetismo. (10 y más años; Padrón).	IEA - SIMA	1996	x		
d2.	Índice de analfabetismo. (10 y más años; Censo).	IEA - SIMA / INE - BASE	1991	x		
3.2	Familia					
a.	Tamaño medio familiar.	CO: Ayuntamiento de Córdoba (2001); GR: INE - CERCA (1991); SE: Ayuntamiento de Sevilla (2001)			x	
b.	Índice de divorcios. (Provincia).	IEA - SIMA	1999	x		
c.	Plazas de 65 o más años por 1.000 hab.	LA CAIXA - Anuario Social de España 2003	2002	x		
3.3	Migración					
a.	Población nacida fuera de la ciudad (Padrón).	IEA - SIMA / INE - BASE	2001	x		
a2.	Población nacida fuera de la ciudad (Censo).	IEA - SIMA	2001	x		
a3.	Población nacida en el municipio.	LA CAIXA - Anuario Social de España 2003	2000	x		
b.	Población nacida en el extranjero (Padrón).	IEA - SIMA / INE - BASE	2001	x		
b2.	Población nacida en el extranjero (Censo).	IEA - SIMA	2001	x		
b3.	Población nacida en el extranjero.	LA CAIXA - Anuario Social de España 2003	2000	x		
c.	Tasa de migración.	LA CAIXA - Anuario Social de España 2003	2000	x		
3.4	Equidad y diversidad					
a.	Familias situadas por debajo del umbral de pobreza (Provincia).	AL, CA, CO, HU: FOESSA - CÁRITAS (1991); GR, JA: FOESSA - CÁRITAS (1998); JA, MA, SE: EDIS por encargo de FOESSA - CÁRITAS (1998)			x	
3.5	Salud pública					
a.	Población protegida por un seguro médico.	MINISTERIO DE SANIDAD				
b.	Camas hospitalarias por 10.000 habitantes.	IEA - SIMA / INE-BASE	2001	x		
c.	Esperanza de vida al nacer (Provincia).	IEA - SIMA	2000	x		
3.6	Civismo y liderazgo					
a.	Número de organizaciones sin ánimo de lucro por 10.000 habitantes.	GR: Ministerio de Sanidad	2001	x		
a.	Diarios vendidos por 10.000 habitantes (Provincia).	Oficina de Justificación de la Difusión (OJD)	2001	x		

		FUENTE	AÑO REFERENCIA	NIVEL FIABILIDAD		
				ALTO	MEDIO	BAJO
3	DESARROLLO SOCIAL Y CALIDAD DE VIDA					
b.	Población que votó en las últimas elecciones locales.	IEA - SIMA	1999	x		
3.7	Seguridad					
a.	Homicidios por 100.000 habitantes <i>(Homicidios y asesinatos; provincia).</i>	Ministerio del Interior - Anuario Estadístico 2000/ IEA - SIMA	2000	x		
b.	Delitos registrados por 100.000 habitantes <i>(Provincia).</i>	Ministerio del Interior - Anuario Estadístico 2000 / IEA - SIMA	2000	x		
3.8.	Otros: Cultura					
a.	Bibliotecas públicas locales	IEA - SIMA / INE - BASE	2001	x		
a2.	Bibliotecas públicas por 100.000 hab.	IEA - SIMA / INE - BASE	2001	x		
b.	Consultas en bibliotecas públicas	IEA - SIMA / INE - BASE	2001	x		
b2.	Consultas en bibliotecas públicas per cápita	IEA - SIMA / INE - BASE	2001	x		
c.	Lectores en bibliotecas públicas	IEA - SIMA / INE - BASE	2001	x		
c2.	Lectores en bibliotecas públicas per cápita	IEA - SIMA / INE - BASE	2001	x		
d.	Préstamos en bibliotecas públicas	IEA - SIMA / INE - BASE	2001	x		
d2.	Préstamos en bibliotecas públicas per cápita	IEA - SIMA / INE - BASE	2001	x		
e.	Producción editorial de libros <i>(Provincia).</i>	IEA - SIMA / INE-BASE	2000	x		
e2.	Ejemplares publicados <i>(Provincia).</i>	IEA - SIMA / INE-BASE	2000	x		
f.	Visitantes a museos <i>(Provincia).</i>	IEA - Anuario Estadístico de Andalucía 2002	2001	x		
f2.	Visitantes a museos por 1.000 hab. <i>(Provincia).</i>	IEA - Anuario Estadístico de Andalucía 2002	2001	x		
f3.	Visitantes a zonas y conjuntos arqueológicos y monumentales <i>(Provincia).</i>	IEA - Anuario Estadístico de Andalucía 2002	2001	x		
f4.	Visitantes a zonas y conjuntos arqueológicos y monumentales por 1.000 hab. <i>(Provincia).</i>	IEA - Anuario Estadístico de Andalucía 2002	2001	x		
g.	Espacios escénicos <i>(Provincia).</i>	LA CAIXA - Anuario Social de España 2003	2002	x		
h.	Museos <i>(Provincia).</i>	LA CAIXA - Anuario Social de España 2003	2000	x		
3.9	Bienestar social					
a.	Índice de Bienestar Social <i>(Provincia).</i>	LA CAIXA - Anuario Social de España 2003	2001	x		

		FUENTE	AÑO REFERENCIA	NIVEL FIABILIDAD		
				ALTO	MEDIO	BAJO
4	ACCESIBILIDAD Y COMUNICACIONES					
4.1	Telecomunicaciones					
a.	Teléfonos por 1.000 habitantes.	IEA - SIMA / INE - BASE	2001	x		
b.	Conexiones a Internet por 1.000 habitantes.	IEA - SIMA	2001	x		
c.	Uso Internet <i>(Provincia)</i> .	LA CAIXA - Anuario Social de España 2003	2001	x		
d.	Hogares con ordenador <i>(Provincia)</i> .	LA CAIXA - Anuario Social de España 2003	2001	x		
e.	Hogares con acceso a Internet <i>(Provincia)</i> .	LA CAIXA - Anuario Social de España 2003	2001	x		
f.	Hogares con teléfono móvil <i>(Provincia)</i> .	LA CAIXA - Anuario Social de España 2003	2001	x		
4.2	Aeropuertos					
a.	Ciudades servidas por vuelos directos hacia y desde la ciudad.	AENA Información	2001	x		
b.	Proximidad del Aeropuerto Internacional.	GUÍA CAMPSA	2001	x		
c.	Carga aérea transportada.	IEA-SIMA	2001	x		
d.	Pasajeros transportados en avión por 10.000 hab.	IEA-SIMA / INE - BASE	2001	x		
4.3	Puertos					
a.	Carga marítima transportada en los puertos.	IEA-SIMA	2001	x		
b.	Pasajeros transportados en barco / 10.000 hab. <i>(Provincia)</i> .	IEA-SIMA / INE - BASE	2001	x		
4.4	Ferrocarril interurbano					
a.	Carga ferroviaria transportada <i>(Provincia)</i> .	IEA - SIMA	2001	x		
b.	Pasajeros transportados en tren por 10.000 hab.	IEA-SIMA / INE - BASE	2001	x		
4.5.	Red de carreteras					
a.	Carreteras del Estado <i>(Provincia)</i> .	IEA - Anuario Estadístico de Andalucía 2002	2001	x		
b.	Carreteras autonómicas <i>(Provincia)</i> .	IEA - Anuario Estadístico de Andalucía 2002	2001	x		
c.	Carreteras de las diputaciones <i>(Provincia)</i> .	IEA - Anuario Estadístico de Andalucía 2002	2001	x		
d.	Red de otros organismos <i>(Provincia)</i> .	IEA - Anuario Estadístico de Andalucía 2002	2001	x		
e.	Autovías, autopistas y doble calzada <i>(Provincia)</i> .	IEA - Anuario Estadístico de Andalucía 2002	2001	x		
f.	Total de red viaria <i>(Provincia)</i> .	IEA - Anuario Estadístico de Andalucía 2002	2001	x		
g.	Densidad de carreteras por superficie <i>(Provincia)</i> .	IEA - Anuario Estadístico de Andalucía 2002	2001	x		
h.	Densidad de carreteras por 1000 habitantes <i>(Provincia)</i> .	IEA - Anuario Estadístico de Andalucía 2002	2001	x		

		FUENTE	AÑO REFERENCIA	NIVEL FIABILIDAD		
				ALTO	MEDIO	BAJO
5 TRANSPORTE URBANO Y MOVILIDAD						
5.1. Modos de transporte urbano						
a.	Viajes de trabajo realizados en vehículo particular.	GR: CONSEJERÍA DE OBRAS PÚBLICAS Y TRANSPORTES JJAA	1998	x		
b.	Viajes de trabajo realizados en transporte público.	GR: CONSEJERÍA DE OBRAS PÚBLICAS Y TRANSPORTES JJAA	1998	x		
c.	Viajeros en líneas de transporte urbano <i>(Provincia)</i> .	IEA - Estadísticas del siglo XX en Andalucía	1989	x		
d.	Población que practica tele trabajo. <i>(España)</i> .	COMISIÓN EUROPEA	1999		x	
e.	Autorizaciones de transporte de viajeros <i>(Viajeros + mixto)</i> .	IEA-SIMA	2001	x		
f.	Autorizaciones para t. p. exclusivo de viajeros.	IEA-SIMA	2001	x		
g.	Autorizaciones para transporte privado de viajeros.	IEA-SIMA	2001	x		
5.2 Importancia del transporte público						
a.	Tiempo diario promedio en minutos por viaje de trabajo.	GR: CONSEJERÍA DE OBRAS PÚBLICAS Y TRANSPORTES JJAA	1998	--	--	--
b.	Población que vive a menos de10 minutos del t. p.	GR: CONSEJERÍA DE OBRAS PÚBLICAS Y TRANSPORTES JJAA	1998	--	--	--
5.2. Importancia del transporte privado						
a.	Automóviles por 1.000 hab.	IEA - SIMA	2001	x		
b.	Consumo de gasolina per cápita. <i>(Provincia)</i> .	IEA-Estadística Hidrocarburos / INE - BASE	2001	x		
c.	Accidentes de tráfico por cada 1.000 hab. <i>(Provincia)</i> .	IEA SIMA / INE - BASE	2001	x		

		FUENTE	AÑO REFERENCIA	NIVEL FIABILIDAD		
				ALTO	MEDIO	BAJO
6	VIVIENDA					
6.1	Régimen de tenencia					
a.	Vivienda principal.	IEA - SIMA	1991	x		
b.	Viviendas en alquiler.	IEA - SIMA	1991	x		
c.	Viviendas vacías, habitualmente deshabitadas.	IEA - SIMA	1991	x		
d.	Vivienda alojamiento: chabola, móvil.	IEA - SIMA	1991	x		
e.	Vivienda secundaria (parte del año).	IEA - SIMA	1991	x		
6.2	Servicios básicos de las viviendas					
a.	Superficie de vivienda (<i>Nueva planta</i>).	IEA- Andalucía Datos Básicos 2001	1999	x		
a2.	Superficie de vivienda (<i>Obra nueva</i>).	Ministerio de Fomento	2000	x		
b.	Viviendas con suministro de agua.	IEA - SIMA	1991	x		
c.	Viviendas con sistema de alcantarillado.	IEA - SIMA	1991	x		
d.	Viviendas con servicio de electricidad.	IEA - SIMA	1991	x		
6.3	Apoyo público a la vivienda.					
a.	Viviendas que se construyen con apoyo público.	IEA - SIMA	2000	x		
a2.	Viviendas que se construyen en el área metropolitana con apoyo público.	IEA - SIMA	2000	x		
b.	Stock Vivienda Social en la ciudad.	IEA - SIMA	2000	x		
b2.	Stock Vivienda Social en el área metropolitana.	IEA - SIMA	2000	x		
6.4	Capacidad de acceso a la vivienda					
a.	Costo medio vivienda / Renta per cápita.	IEA-Datos Básicos 2001; IEA - SIMA; La Caixa	1999	x		

		FUENTE	AÑO REFERENCIA	NIVEL FIABILIDAD		
				ALTO	MEDIO	BAJO
7	GESTION AMBIENTAL					
7.1	Patrimonio histórico					
a.	Bienes inmuebles sometidos a protección legal (Provincia).	IEA - Anuario Estadístico de Andalucía 2002	2001	x		
a2.	Edificios protegidos como Patrimonio Histórico por 10.000 hab.	GR: Área de urbanismo	2002	x		
b.	Superficie urbana sometida a protección (Km2).	GR: Área de urbanismo	2002	x		
7.2	Abastecimiento de agua					
a.	Consumo de agua para uso urbano por 10.000 hab.	IEA - Anuario Estadístico de Andalucía 2002	2001	x		
b.	Potabilidad del agua (Provincia).	IEA - Anuario Estadístico de Andalucía 2002	2001	x		
7.3	Saneamiento					
a.	Aguas residuales que reciben algún tipo de depuración.	GR: EMASAGRA	2001		x	
7.4	Residuos					
a.	Residuos urbanos generados (Provincia).	IEA - Anuario Estadístico de Andalucía 2002	2001	x		
	Residuos urbanos: Papel-cartón.	IEA - Anuario Estadístico de Andalucía 2002	2001	x		
	Residuos urbanos: Vidrio.	IEA - Anuario Estadístico de Andalucía 2002	2001	x		
	Residuos urbanos: Plástico.	IEA - Anuario Estadístico de Andalucía 2002	2001	x		
	Residuos urbanos: Textil.	IEA - Anuario Estadístico de Andalucía 2002	2001	x		
	Residuos urbanos: Metales.	IEA - Anuario Estadístico de Andalucía 2002	2001	x		
	Residuos urbanos: Materia orgánica.	IEA - Anuario Estadístico de Andalucía 2002	2001	x		
	Residuos urbanos: Otros.	IEA - Anuario Estadístico de Andalucía 2002	2001	x		
	Residuos urbanos: Total.	IEA - Anuario Estadístico de Andalucía 2002	2001			
b1.	Tratamiento de los residuos urbanos: Vertido controlado (Provincia).	IEA - Anuario Estadístico de Andalucía 2002	2001	x		
b2.	Tratamiento de los residuos urbanos: Compostaje (Provincia).	IEA - Anuario Estadístico de Andalucía 2002	2001	x		
b3.	Tratamiento de los residuos urbanos: Vertido incontrolado (Provincia).	IEA - Anuario Estadístico de Andalucía 2002	2001	x		
c.	Residuos urbanos generados por persona (Provincia).	IEA - Anuario Estadístico de Andalucía 2002	2001	x		
d.	Residuos sólidos generados por persona.	CO: Saneamiento de Córdoba (SADECO; 2001); GR: Área de medio ambiente - Ayto. Granada (1999); SE: Ayto. Sevilla (Anuario Estad. - LIPASAM; 1999)		x		
e.	Viviendas con servicio regular de recogida de basuras.	CO: Saneamiento de Córdoba (SADECO; 2001); GR: Área de medio ambiente - Ayto. Granada (1995).		x		

		FUENTE	AÑO REFE- RENCIA	NIVEL FIABILIDAD		
				ALTO	MEDIO	BAJO
7	GESTION AMBIENTAL					
f.	Residuos sólidos tratados.	IEA - Anuario Estadístico de Andalucía 2002	2001	x		
f2.	Residuos sólidos tratados por persona.	IEA - Anuario Estadístico de Andalucía 2002	2001	x		
g.	Viviendas con servicio regular de recogida de basuras.	GR: Área de medio ambiente; SE: Ayto. Servilla (Anuario Estad. - LIPASAM; 1999)		x		
h.	Producción total declarada de residuos peligrosos <i>(Provincia)</i> .	IEA - Anuario Estadístico de Andalucía 2002	2000	x		
h2.	Producción total declarada de residuos peligrosos por 10.000 hab. <i>(Provincia)</i> .	IEA - Anuario Estadístico de Andalucía 2002	2000	x		
7.5 Aire						
a.	Estaciones de control de contaminación atmosférica por 100.000 hab. <i>(Provincia)</i> .	IEA - Anuario Estadístico de Andalucía 2002	2001	x		
b.	Emisiones per capita de CO2.	GR: Área de Medio ambiente-Ayto. Granada	1995		x	
c.	Días con contaminación "no admisible": ozono.	IEA - Anuario Estadístico de Andalucía 2002	2001	x		
c2.	Días con contaminación "no admisible": partículas en suspensión.	IEA - Anuario Estadístico de Andalucía 2002	2001	x		
7.6 Energía eléctrica						
a.	Producción de energía eléctrica por persona <i>(Provincia)</i> .	IEA - Estadísticas del siglo XX en Andalucía	1998	x		
7.7 Acciones contra el medio ambiente						
a.	Denuncias para protección ambiental por 10.000 hab. <i>(Provincia)</i> .	IEA - Anuario Estadístico de Andalucía 2002	2000	x		
b.	Denuncias por la conservación de la naturaleza por 10.000 hab. <i>(Provincia)</i> .	IEA - Anuario Estadístico de Andalucía 2002	2000	x		
c.	Expedientes y sanciones por infracciones medioambientales <i>(Provincia)</i> .	IEA - Anuario Estadístico de Andalucía 2002	2000	x		
c2.	Expedientes y sanciones por infracciones medioambientales (Ley de Caza) <i>(Provincia)</i> .	IEA - Anuario Estadístico de Andalucía 2002	2000	x		
d.	Centros productores de residuos peligrosos que presentan declaración anual <i>(Provincia)</i> .	IEA - Anuario Estadístico de Andalucía 2002	2000	x		

Bibliografía

Literatura básica

ALONSO, J.; MARTÍN, S. (2000): "Benchmarking: una herramienta para gestionar la excelencia en las bibliotecas y los servicios de información", *III Jornadas de Bibliotecas Universitarias de Castilla y León*, Universidad de Burgos, Burgos, 16 y 17 de noviembre.

AMERICAN PRODUCTIVITY & QUALITY CENTER, APQC: "Benchmarking y Best Practices", en: <http://www.apqc.org/portal/apqc/site/generic?path=/site/benchmarking/overview.jhtml>, [17/08/03].

ANDERSEN, B.; CAMP, R. C. (1995): "Current position and future development of benchmarking", *TQM Magazine*, vol. 7, nº 5, 21-25.

ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO ESTRATÉGICO DE ZARAGOZA Y SU ÁREA DE INFLUENCIA, EBRÓPOLIS (2002): "La planificación estratégica en España, hoy", en <http://www.ebropolis.es> [30/07/03].

AULUCK, R. (2002): "Benchmarking: A tool for facilitating organizational learning?", *Public Administration and Development*, 22, 109-122.

AVRAHAM, E. (2000): "Cities and their news media images", *Cities*, vol. 17, nº 5, 363-370.

BANCO DE ESPAÑA (2003): "Síntesis de Indicadores Económicos: Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones", 23 de Mayo.

BOISVERT, H. (2001): "Profility success", *CM4 Management*, Mayo, vol. 75, nº 3, 30-32.

BOXWELL, R. J. (1995): *Benchmarking para Competir con Ventaja*, McGraw-Hill, Interamericana de España, S. A., Madrid.

BOYD, M., et al. (1994): "CQM Education & Training Report: Benchmarking TQM Education", *Center for Quality Management Journal*, vol. 3, nº 3, 41-57.

BROCKET, P. L.; GOLDEN, L. L.; SARIN, S.; GERBERMAN, J. H. (2001): "The identification of Target Firms and Functional Areas for Strategic Benchmarking", *The Engineering Economist*, vol. 46, nº 4, 274-299.

CABINET OFFICE, UK GOVERNMENT (1999): *Modernising Government White Paper*, Crown Stationery Office, London.

CÁMARA DE COMERCIO DE BILBAO: "Economía Española", *Informe Económico de Bizkaia* (2000), en <http://www.camaranet.com/CaBin/Cliente/frame.asp>, [22/07/03].

CAMP, R. C. (1989): *Benchmarking: the Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*, Quality Press, American Society for Quality Control, Milwaukee, WI.

- CAMP, R. C. (1993): "A Bible for Benchmarking, by Xerox", *Finantial Executive*, Julio/Agosto, vol. 9, nº 4, 23-27.
- CAMP, R. C. (1998): "Best practice benchmarking: the path to excellence", *CMA: The Management Accounting Magazine*, Julio/Agosto, vol. 72, nº 6, 10-14.
- CASADO, J.M. (coord.) (2001): *La Economía Andaluza 2000*, Consejo Andaluz de Colegios de Economistas, Córdoba.
- CERVERA, A. (1999): *Marketing y Orientación al Mercado de la Administración Pública Local*, Diputació de València, Institució Alfons el Magnànim, Valencia.
- CHABOT, G. (1972): *Las ciudades*, Editorial Labor, S.A., Barcelona.
- CHECA, A. (2001): Planes estratégicos: marcar el rumbo y mantenerlo, *Andalucía Económica*, septiembre, 52-53, 72.
- CHIAS, J. (1995): *Marketing Público. Por un Gobierno y una Administración al servicio del público*, McGraw Hill/Interamericana de España, S.A., Aravaca (Madrid).
- COHEN, M.A.; ELIASHBERG, J.; TECK, H. (1997): "An Anatomy of a Decision-Support System for Developing and Launching Line Extensions", *Journal of Marketing Research*, vol. 34, Febrero, 117-129.
- COMISIÓN EUROPEA (2002): "E-Europe 2002: *An Information Society for All*", en http://europa.eu.int/information_society/eeurope [10/08/03].
- COMITÉ ECONÓMICO Y SOCIAL EUROPEO (2003): "Dictamen sobre Orientaciones generales de política económica 2003", *Diario Oficial de la Unión Europea*, 2003/C133/14, pág. 68.
- CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL DE LA CIUDAD DE GRANADA (2002): *Bases para la elaboración del Plan Estratégico de Granada*, Ed. Ayuntamiento de Granada, Granada.
- CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL DE LA CIUDAD DE GRANADA (2002): *Contexto territorial*, Ed. Ayuntamiento de Granada, Granada.
- COTEC (2001): *Gestión de la innovación y la tecnología en la empresa*, Ed. Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica, Madrid.
- DAVARA, A. (1998): "Centros comerciales. Un futuro urbano y de ocio", *Distribución Actualidad*, Mayo, nº 261, 6-11.
- DAY, G. S. (1994): "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, Octubre, vol. 58, 37-52.
- EBROPOLIS. Edita Asociación para el Desarrollo Estratégico de Zaragoza, nº 18, Febrero 2003.
- EGUÍA, B.; IXONE, A. (2002): "El desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación: Un nuevo reto para el mercado del trabajo", *Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, Universidad de Barcelona.
- ELIZAGARATE, V. (1996): "Marketing de ciudades. Una necesidad para los procesos de revitalización", *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, Noviembre, nº 4, 63-71.

- ELIZAGARATE, V. (2000): "La ciudad Centro Comercial Abierto. Una estrategia para potenciar la competitividad de las ciudades", *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, Septiembre, nº 8, 63-71.
- ESTEVE, R. (1997): "Andalucía y el Arco Mediterráneo", *I Congreso de Ciencia Regional de Andalucía: Andalucía en el Umbral del Siglo XXI*, Jerez, 23, 24 y 25 de abril. Actas de Congreso.
- EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT, EFQM (1998-1999): *The European Benchmarking Code*.
- EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT, EFQM (1999): *Assessing for Excellence: A Practical Guide for Self-Assessment*, Crown Stationery Office, London.
- FERNÁNDEZ DEL HOYO, A. P. (2001): *El grado de orientación al mercado en la empresa española de los 90. Su medición a través de la estructura organizativa*, Departamento de Marketing de la Universidad Pontificia Comillas de Madrid, Tesis doctoral.
- FERNÁNDEZ GÜELL, J. M. (2000): *Planificación Estratégica de Ciudades*, Ed. Gustavo Gili, S.A., Barcelona.
- FERNÁNDEZ SOLANO, I. (2002): *Los sistemas de información como elemento organizativo en la administración local*, Ed. Dirección General de Administración Local, Consejería de Gobernación, Junta de Andalucía.
- FITZ-ENZ, J. (1996): *Benchmarking Staff. Ventajas competitivas y servicio al cliente*, Ediciones Deusto, S.A., Bilbao.
- FONTS, J. (1997): "Efficiency and Effectiveness of Partnerships in Southern European Metropolitan Administration", en www.bm30.es/intranet/ponen/9801.html [20/04/03].
- FRANCHINI, T.; DAL CIN, A. (2000): "Indicadores urbanos y sostenibilidad. Hacia la definición de un umbral de consumo sostenible de suelo", *Estudios Territoriales*, Primavera, vol. 32, nº 123, 41-55.
- GARCÍA, P.; SEBASTIÁN, A. (2003): "Análisis sectorial mediante redes neuronales: Empresas inmobiliarias cotizadas", *XVII Congreso Anual y XIII Congreso Hispano-Francés*, Bordeaux, 4, 5 y 6 de junio, vol I, 361-370.
- GARROCHO, C. (1992): "El sistema urbano de México: Organización, crecimiento y estructura funcional", *Estudios territoriales*, nº 38, 115-137.
- GIL, M. T.; LAPIEDRA, R. (1998): "Medición de la imagen de un destino turístico: Aplicación al caso de Benidorm y Peñíscola", *VIII Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa, ACEDE*.
- GÓMEZ, P. M. (2000): "Marketing de ciudades" en, Aguirre, S. (2000): *Marketing en sectores específicos*, Ed. Pirámide, Madrid.
- GÓMEZ, P. M. (2001): *Marketing de ciudades: Una propuesta para la integración de la participación ciudadana en la planificación estratégica de las ciudades*, Tesis doctoral, Barakaldo.
- GRANADOS-CABEZAS, V. (1995): "Another Mythology for development? Selling places with packaging techniques: A view from the Spanish experience on city strategy planning", *European Planning Studies*, vol. 3, nº 2, 173-187.

- IDIGORAS, I.; MITXEO, J. (2000): "La gestión del conocimiento como base de la estrategia basada en los recursos y capacidades de la empresa", *Revista de Dirección y Administración de Empresa*, Septiembre, nº 8, .
- JIMÉNEZ, R. (2003): "Benchmarking un acercamiento al concepto y sus aplicaciones", *Biblioteca Virtual de Gestión Empresarial*, 1-6.
- JUNTA DE ANDALUCÍA: "Plan de Iniciativas Estratégicas para la Sociedad de la Información", *Consejería de Empleo y Desarrollo Tecnológico, Junta de Andalucía*.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. (1990): "Market Orientation: The Construct, Research Proposition, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, vol. 54, Abril, 1-18.
- KOTLER, P.; CÁMARA, D.; GRANDE I.; CRUZ, I. (1994): *Dirección de Marketing*, 8ª ed., Prentice Hall, Madrid.
- KOTLER, P.; CÁMARA, D.; GRANDE, I.; CRUZ, I. (2000): *Dirección de Marketing. Edición del Milenio*, 10ª, Pearson Educación, S.A., Madrid.
- LAMBIN, J. J. (1995): *Marketing Estratégico*, 3ª edición, McGraw Hill, Madrid.
- LI, E. Y. (1995): Marketing Information Systems in the Top U.S. Companies: A Longitudinal Analysis, *Information & Management*, 13-31.
- LILIEN, G. L.; VAN BRUGGEN, G. H.; WIERENGA, B. (2000): "Bridging the Marketing Theory-Practice Gap with Marketing Engineering", *Institute for the Study of Business Markets*, The Pennsylvania State University, Working Paper, ISBM Report 3-2000.
- Longbottom, D. (2000): "Benchmarking in the UK: An empirical study of practitioner and academics", *Benchmarking*, vol. 7, nº 7, 98-117.
- LOOMBA, A. P. S., JOHANNESSEN, T. B. (1997): "Malcolm Baldrige National Quality Award critical issues and inherent values", *Benchmarking for Quality Management & Technology*, vol. 4, nº 1, 59-73.
- LÓPEZ, E.; FLÓREZ R. (2000): "Aplicación de dos modelos de redes neuronales artificiales para el análisis económicos-financiero empresarial", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, nº 2, 141-166.
- LÓPEZ, J. J. (1992): "La división en áreas sociales de la población anciana en el municipio y en la localidad de Madrid: Análisis factorial confirmatorio", *Estudios territoriales*, nº 48, 105-119.
- LUQUE, T. (1996): *Marketing político. Un análisis del intercambio político*, Editorial Ariel, S. A., Barcelona.
- LUQUE, T. et al. (2002): *Granada Vista por los Granadinos*, , Edita Ayuntamiento de Granada, Granada.
- LUQUE, T. (2003): *Nuevas Herramientas de Análisis en Investigación de Mercados*, Ed. Civitas, Madrid.
- LUQUE, T.; MUÑOZ F. (2003a): "Benchmarking y Marketing de Ciudades", *XVII Congreso Anual y XIII Congreso Hispano-Francés*, Bordeaux, 4, 5 y 6 de junio, vol I, 663-673.

- LUQUE, T.; MUÑOZ, F. (2003b): *Foro Ciudad Capitales Andaluzas*, Ed. Ayuntamiento de Granada, Granada.
- MARTILLA, J. A.; JAMES, J. C. (1977): "Importance performance analysis", *Journal of Marketing*, vol. 41, nº 1, 77-79.
- MARTÍN, E. (1993): *Marketing*, Ariel Económica, Barcelona.
- MASSHEDER, K.; FINCH, E. (1998): "Benchmarking methodologies applied to UK facilities management", *Facilities*, vol. 16, nº 3/4.
- MATÍAS, G. (2000): "La OCDE mide la 'Nueva Economía'", *Actualidad*, Abril, nº 43.
- MINISTERIO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA (1999): "Plan de Acción INFO XXI (2001-2003)", *Comisión Interministerial de la Sociedad de la Información y las Nuevas Tecnologías*.
- MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES: *Guía Metodológica de Benchmarking*, publicación del Instituto Nacional de la Seguridad Social. España en coordinación con la Asociación Española para la Calidad.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. (1999): *El proceso estratégico*. Ed. Prentice Hall Iberica. Madrid.
- MUÑOZ, L. (2003): "Análisis de los estados financieros en la valoración de empresas: Un enfoque basado en redes neuronales artificiales", *XVII Congreso Anual y XIII Congreso Hispano-Francés*, Bordeaux, 4, 5 y 6 de junio, vol. I, 371-377.
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F. (1990): "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, vol. 54, Octubre, 20-35.
- NASAR, J. L. (1995): "The evaluative image of the city", *Journal of the American Planning Association*, vol 56 (invierno), nº 1, 41-54.
- NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY, NIST (2001): "Baldrige National Quality Program", *Malcolm Baldrige National Quality Program*, en <http://www.quality.nist.gov/index.html> [15/07/03].
- OBSERVATORIO EUROPEO DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN, EITO (2003): "EITO 2003-Marchés TIC", en <http://www.eito.com> [15/07/03].
- O'REAGAN S.; KEEGAN, R. (2000): "Benchmarking explained" in *Benchmarking in Europe-Guin Working Together*.
- PASCUAL, J. M. (1999): *La estrategia de las ciudades. Los planes estratégicos como instrumento: métodos, técnicas y buenas prácticas*, Diputació de Barcelona, Barcelona.
- PASCUAL, J. M. (2002): *La gestión estratégica de las ciudades. Un instrumento para gobernar las ciudades en la era info-global*, Dirección General de Administración Local. Consejería de Gobernación. Junta de Andalucía, .
- PORTER, M. E.; MILLAR, V. E. (1985): "How information gives you competitive advantage", *Harvard Business Review*, Julio-Agosto, 149-160.
- RECLUS (1989): "La France dans l'espace européen" en Le 9º Festival International de la Géographie Saint-Dié-des-Vosges, en <http://www.ac-grenoble.fr/histoire/didactique/general/fig/fig6.htm> [22/06/03].

- RODRÍGUEZ, J. (2000): "La coyuntura inmobiliaria de 2001", *Estudios Territoriales*, Primavera, vol. 33, nº 127, 323-340.
- SALVÀ, P. A. (1998): "El Arco Mediterráneo Español: Sus perspectivas como espacio de futuro", *Revista valenciana d'estudis autonòmics*, nº 22, primer trimestre, 23-41.
- SÁNCHEZ, J. (2001): *Sistemas de información en las organizaciones. El EDI en los canales de distribución*, Ed. Pirámide, Madrid.
- SHI, N.; BENNET, D. (2001): "Benchmarking for information system management using issues framework studies: content and methodology", *Benchmarking*, vol. 8, nº 5, 358-375.
- SMITH, W. L. (2000): "Continuous Improvement", *Academic Web Courses, Módulo 2: Services Management (MG476)*.
- SPENDOLINI, M. J. (1992): "The Benchmarking Process", *Compensation and Benefits Review*, Septiembre/Octubre, vol. 24, nº 5, 21-29.
- SPENDOLINI, M. J.; Friedel, D. D.; Workman, J. A. (1999): "Benchmarking: Devising Best", *Graphic Arts Monthly*, Octubre, vol. 71, nº 10, 58-62.
- STUDY PROGRAMME IN EUROPEAN SPATIAL PLANNING, SPESP (1999): "Review of comparative studies on the networks of European towns and cities", anexo 1.
- TALVINEN, J. M. (1995): "Information systems in marketing: Identifying opportunities", *European Journal of Marketing*, vol. 29, nº 1, 8-26.
- TITLEY, G. (2002): "Comisión de Industria, Comercio Exterior, Investigación y Energía", *Enmiendas 1-39, Parlamento Europeo, presentadas el 8 de marzo*.
- TORRES, J. (1991): "Introducir economía de la información: Nuevas mercancías, nuevos objetivos teóricos", *Cuadernos de Información, Tecnología y Sociedad*, nº 28, .
- TRACY, J. (2003): "E-learning: La próxima frontera del conocimiento", *Ernst & young*, en <http://www.ey.com> [05/08/03].
- VAN BRUGGEN, G.; SMIDTS, A.; WIERENGA, B. (1996): "The impact of the quality of a marketing decision support system", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 13, 331-343.
- VAN BRUGGEN, G.; SMIDTS, A.; WIERENGA, B. (1998): "Improving Decision Making by Means of a Marketing Decision Support System", *Management Science*, vol. 44, nº 5, Mayo, 645-658.
- VASILASH, G. S. (1994): "Benchmarking: A Few Things You Should Think About", *Automotive Design & Production*, Junio, vol. 106, nº 6, 52-56.
- WALLECK, A. S. (1991): "Manager's Journal", *The Street Journal*, 26 de agosto, A8.
- WIERENGA, B.; OPHUIS, P. (1997): "Marketing decision support systems: Adoption, use, and satisfaction", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 14, 275-290.
- WIERENGA, B.; VAN BRUGGEN, G. H.; STAELIN, R. (1997): "The Integration of Marketing Problem-Solving Modes and Marketing Management Support Systems", *Journal of Marketing*, 61, July, 21-37.

WONG, C. (2002): "Developing indicators to inform local economic development in England", *Urban Studies*, vol. 39, nº 10, 1833-1863.

WRIGHT, M.; ASHILL, N. (1998): "A contingency model of marketing information", *European Journal of marketing*, vol. 32, nº 1/2, 125-144.

YASAR, J. (2000): "Future trends in benchmarking for Competitive advance: A global survey", *Canfield School of Management*, 1-6.

ZAIRI, M.; WHYMARK, J. (2000a): "The transfer of best practices: how to build a culture of benchmarking and continuous learning - part 1", *Benchmarking*, vol. 7, nº 1, 62-72.

ZAIRI, M.; WHYMARK, J. (2000b): "The transfer of best practices: how to build a culture of benchmarking and continuous learning - part 2", *Benchmarking*, vol. 7, nº 2, 146-156.

Fuentes de datos consultadas

- *Administración autonómica*: servicio de publicaciones de las Consejerías de Justicia, Turismo.
- *Administración central*: Ministerio del Interior (Anuario estadístico), Ministerio de Sanidad.
- *Administración local*: publicaciones de las Diputaciones Provinciales, ayuntamientos.
- *Bases de datos on-line*: IEA – SIMA, INE – BASE, INE – TEMPUS, Guía CAMPSA.
- *Institutos nacionales*: padrones y censos (CERCA, población y vivienda, industrial, agrícola, electoral, etc.) del INE, encuestas (EPA, EOH); IEA (Anuarios Estadísticos, Estadísticas del Siglo XX en Andalucía, Estadística de Divorcios, Separaciones y Nulidades, de mortalidad, etc.).
- *Organismos internacionales*: Comisión Europea.
- *Organismos privados*: Oficina de Justificación de la Difusión, publicaciones de La Caixa (anuario económico y social), etc.
- *Publicaciones especializadas*: revistas, periódicos⁶⁰ (IDEAL, El País, etc.).
- *Registros públicos*: Oficina de Patentes y Marcas.
- *Universidades*: Consejo de Universidades, Universidades correspondientes (publicaciones, investigaciones especiales, etc.).

⁶⁰ Estas publicaciones sirvieron como orientadoras, y no fueron incorporadas finalmente dada su baja fiabilidad.

Índice

PLANTEAMIENTOS PREVIOS	5
1. Introducción	7
1.1. Delimitación del problema.....	7
1.2. Objetivos planteados.....	11
1.3. Estructura de la investigación.....	11
2. Análisis del concepto y orígenes <i>benchmarking</i>	15
2.1. La necesidad de la búsqueda de las mejores práctica.....	15
2.2. Historia del <i>benchmarking</i>	16
<i>Antecedentes</i>	16
<i>Situación actual y desarrollo futuro del benchmarking</i>	19
2.3. Concepto de evaluación comparativa o <i>benchmarking</i>	26
2.4. Tipos de <i>benchmarking</i>	35
3. El proceso de <i>benchmarking</i>	41
EL BENCHMARKING EN LA PLANIFICACIÓN DE	
MARKETING ESTRATÉGICO URBANO	53
4. La planificación estratégica de una ciudad	55
4.1. Introducción	55
4.2. Perspectiva histórica y aplicaciones de la planificación estratégica de ciudades	56
<i>Antecedentes</i>	56
<i>Situación actual</i>	57
4.3. Articulaciones con el marketing estratégico urbano	59
5. Los sistemas de información de marketing	67
5.1. Sistemas de información en la Administración Pública	67
<i>El efecto de la Sociedad de la Información en la Administración Pública</i>	67
<i>Elementos de cambio organizativo en la administración pública local: Tecnologías y Sistemas de Información</i>	71
5.2. Sistema de información de marketing empresariales	72
5.3. Sistemas de información en la planificación de marketing estratégico de ciudades.....	78
6. El benchmarking de ciudades	83
6.1. La necesidad de aplicación del <i>benchmarking</i> en la planificación estratégica de marketing urbano	83
6.2. Tipología de <i>benchmarking</i> de ciudades.....	85
6.3. Particularidades de la aplicación del <i>benchmarking</i> al ámbito urbano	86
6.4. Modelo de <i>benchmarking</i> de ciudades.....	88
<i>La planificación preliminar del benchmarking de ciudades</i>	91
<i>Las fuentes de información</i>	92

<i>El posicionamiento estratégico</i>	93
<i>Supervisión-redefinición de indicadores</i>	94
6.5. Herramientas de evaluación comparativa específicas.....	94
<i>Indicadores indirectos (“proxy”)</i>	95
<i>Matriz importancia-adección</i>	96
<i>Análisis estadísticos multivariantes</i>	97
7. Aspectos éticos y legales en el <i>benchmarking</i> de ciudades	99
7.1. Código de conducta europeo para <i>benchmarking</i>	99
<i>Principios de Preparación</i>	99
<i>Principios de Contacto</i>	100
<i>Principios de Cambio</i>	100
<i>Principios de Confidencialidad</i>	100
<i>Principios de Uso</i>	100
<i>Principios de Legalidad</i>	101
<i>Principios de Consecución</i>	101
<i>Principios de Comprensión y Acuerdo</i>	101
7.2. Conducta ética en el <i>benchmarking</i> de ciudades	101
ESTUDIO EMPÍRICO	105
8. Marco de referencia de Granada	107
<i>Ámbito andaluz</i>	108
Situación socioeconómica	108
Evaluación de planes estratégicos.....	109
<i>Ámbito regional</i>	113
<i>Ámbito local</i>	115
9. Aspectos metodológicos	116
9.1. Identificación de dimensiones subyacentes.....	116
9.2. Las zonas de aglomeración urbana	119
9.3. Fuentes de datos consultadas	120
9.4. Ficha técnica y otros aspectos metodológicos.....	121
10. Resultados del estudio	124
10.1. Población y territorio	124
<i>Superficie aproximada</i>	124
<i>Evolución de la población</i>	125
<i>Densidad residencial</i>	128
<i>Estructura demográfica</i>	128
10.2. Desarrollo económico	130
<i>Renta per cápita</i>	130
<i>Estructura productiva</i>	130
<i>Turismo y hoteles</i>	131
<i>Vitalidad económica</i>	132
<i>Otros datos económicos</i>	133
10.3. Desarrollo social y calidad de vida.....	134
<i>Educación</i>	134
<i>Familia</i>	134
<i>Migración</i>	135
<i>Equidad y diversidad</i>	136

<i>Salud pública</i>	136
<i>Civismo y liderazgo</i>	136
<i>Seguridad</i>	137
<i>Cultura</i>	137
<i>Bienestar social</i>	139
10.4. Accesibilidad y comunicaciones	140
<i>Telecomunicaciones</i>	140
<i>Aeropuertos</i>	141
<i>Puertos</i>	141
<i>Ferrocarril interurbano</i>	142
<i>Red de carreteras</i>	142
10.5. Transporte urbano y movilidad	143
<i>Modos de transporte urbano</i>	143
<i>Importancia del transporte público</i>	144
<i>Importancia del transporte privado</i>	144
10.6. Vivienda	145
<i>Régimen de tenencia</i>	145
<i>Servicios básicos de las viviendas</i>	145
<i>Apoyo público a la vivienda</i>	146
<i>Capacidad de acceso a la vivienda</i>	147
10.7. Gestión ambiental	147
<i>Patrimonio histórico</i>	148
<i>Abastecimiento de agua</i>	148
<i>Saneamiento</i>	148
<i>Residuos</i>	149
<i>Aire</i>	150
<i>Energía eléctrica</i>	150
<i>Acciones contra el medio ambiente</i>	150
10.8. Análisis complementarios	151
<i>Análisis de posicionamiento</i>	151
<i>Análisis cluster de variables</i>	156
CONSIDERACIONES FINALES	163
11. Conclusiones	165
12. Reflexión final	171
12.1. Limitaciones de la investigación	171
12.2. Líneas futuras de investigación	171
ANEXO I: DESCRIPCIÓN DE INDICADORES URBANOS	175
ANEXO II: MATRICES DE INDICADORES URBANOS	191
1. Matriz de Indicadores Urbanos: Andalucía	193
2. Matriz de Indicadores Urbanos: Fuentes de datos	204
BIBLIOGRAFÍA	215