

**“BUSCANCO EL EQUILIBRIO ENTRE BUROCRACIA Y
GERENCIALISMO – PROPUESTA DE NUEVA ESTRUCTURA
ADMINISTRATIVA”**

AREA II - Gerenciamiento, liderazgo y funcionariado

Ámbitos: **Nacional – Provincial - Municipal**

2.07.- Diseño de estructuras administrativas efectivas

Autora: Mg. Rosa Noemí Ponce

“XII Jornadas Nacionales del Sector Público”

“Nuestros aportes ante los desafíos del futuro”

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 30, 31 de agosto y 1° de setiembre de 2017

Indice General

Indice.....	2
Resumen.....	3
Introducción.....	5
A) <u>BUROCRACIA Y SUS IMPLICANCIAS</u>	
1.- ¿Qué es Burocracia?.....	7
2.- Características.....	8
3.- ¿Cuáles son sus principales críticas?.....	9
4.- ¿Qué observamos en argentina y en Tucumán?.....	11
B) <u>EL GERENCIALISMO</u>	
1.- ¿En qué consiste el Gerencialismo?.....	12
2.- Características	12
3.- Cuadro comparativo entre de ambos sistemas	13
4.- Cómo se aplica el Gerencialismo en Argentina y Tucumán	13
C) <u>¿MODIFICAR LAS ESTRUCTURAS?</u>	
1.- Tendencia actual.....	14
2.- Propuesta de nueva Estructura Administrativa	15
3.- Conclusión.....	17
Bibliografía.....	19

“BUSCANCO EL EQUILIBRIO ENTRE BUROCRACIA Y GERENCIALISMO – PROPUESTA DE NUEVA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA”

RESUMEN

La Burocracia se define como un conjunto de técnicas o metodologías dispuestas para aprender o racionalizar la realidad exterior (a la que pretende controlar el poder central) a fin de conocerla y llamarla de forma estandarizada o uniforme. En otras palabras es la organización o estructura que se caracteriza por procedimientos centralizados y descentralizados, división de responsabilidades, especialización del trabajo, jerarquía y relaciones impersonales. El término es utilizado en la sociología, en la ciencia administrativa y, especialmente, en la administración pública.

La burocracia tiene sus rasgos característicos que la definen como tal, al ser, según Max Weber, una forma de organización que realza la precisión, la velocidad, la claridad, la regularidad, la exactitud y la eficiencia conseguida a través de la división prefijada de las tareas, de la supervisión jerárquica, y de detalladas reglas y regulaciones. La burocracia en si es un tipo de gobierno pero también tiene sus serias críticas y deformaciones, incluso se la considera generadora de nepotismo, corrupción, enfrentamientos políticos y otras degeneraciones que contrarrestan la regla de impersonalidad.

El gerencialismo, por otra parte, trata de incorporar a los organismos públicos los criterios de funcionamiento de las empresas privadas y por lo tanto idear nuevos modelos organizativos del estado que den a la acción del gobierno la garantía de alcanzar unos resultados con la debida flexibilidad y sobre todo con el imperativo de "economía, eficiencia y eficacia".

Entre sus características relevantes se puede mencionar que se define una Organización específica para cada tipo de servicio; prima la evaluación por resultados mediante el seguimiento de indicadores, con objetivos concretos de cada servicio; se pretende alcanzar la máxima eficiencia, es decir mínimos costos para los mismos resultados; y existe la flexibilidad y adaptabilidad permanente.

El diseño organizacional estratégico debe permitir que los elementos del organigrama se interrelacionen en función a la visión estratégica y los trabajos en equipo apunten en una dirección donde la mejora continua sea flexible y las evaluaciones de los indicadores de gestión retroalimenten la ruta estratégica.

En la actualidad se hace sumamente necesaria una nueva concepción de modelo de gobierno, por lo que me permito introducir el término Gobernanza, definida por el espacio donde se toman las decisiones estratégicas y de colaboración entre los distintos actores. Es la cúspide de cualquier estructura, en la que se vé la máxima expresión de la política orientada a la gobernabilidad.

Mi propuesta consiste en permitir la coexistencia de los tres modelos en armonía y equilibrio, con la Gobernanza en la cabeza, donde se ubican las autoridades y funcionarios políticos; el gerencialismo en los mandos medios donde se toman las decisiones de carácter técnico y operativo una vez que se ha definido la estrategia y se han marcado las metas de cada estamento gubernamental especializado; y en la base la Burocracia, espacio de la maquinaria administrativa neutra y equitativa - los administrativos- donde se toman las decisiones que implican un trato igualitario a través de protocolos bien definidos, y donde se gestiona la contratación de las empresas prestadoras de servicios mediante procesos perfectamente reglados y transparentes.

**“BUSCANCO EL EQUILIBRIO ENTRE BUROCRACIA Y GERENCIALISMO
– PROPUESTA DE NUEVA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA”**

Introducción

La organización se crea en función de la definición de su misión, visión y objetivos. Para ello se utilizan determinados medios. Uno de estos medios es la forma organizativa o de funcionamiento que se adopte, es decir, la configuración de una arquitectura de trabajo, dependencias, relaciones entre personas y tareas necesarias en la búsqueda de los objetivos.

Una forma organizativa considerada satisfactoria no puede surgir del azar ni de una aceptación pasiva de criterios sin fundamento. Deben analizarse las mejores formas de dividir e integrar el trabajo entre las personas que han de llevarlo a cabo, considerando los medios de que dispone la organización, como capital, tecnología, edificios, etc.

La estructura organizativa es el conjunto de relaciones establecidas entre los elementos que configuran la organización. En una estructura las partes están integradas, se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los otros, en sus relaciones y en la conducta de la organización toda.

La vida de una organización se ve condicionada a su forma de funcionamiento, es decir, existirá en tanto se mantengan las condiciones que dieron lugar a esta forma de funcionamiento. Pero dado que tanto el ambiente interno como el externo de la organización son dinámicos y circunstanciales, su forma de funcionamiento debe adecuarse y orientarse en ese sentido. Aunque cabe destacar que primero nace la organización y luego se crea una forma de funcionamiento circunstancial y acorde a su misión, visión y objetivos.

A través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia. Una estructura es eficaz si facilita el logro de los objetivos; es eficiente si opera con el mínimo de costos y evitando consecuencias imprevistas para la organización; y es efectiva si logra coherencia entre sus componentes y no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros.

El enfoque estratégico en el diseño organizativo es una alternativa válida para afrontar un entorno cada vez más competitivo. Su flexibilidad permite optar entre un abanico de alternativas que no podrían plantearse a partir de un modelo tradicional. La estructura puede ser un elemento dinamizador y potenciador de las estrategias de la organización, o, al contrario, una rémora que dificulte el avance hacia los objetivos. Por lo tanto resulta básico seleccionar la estructura en función de la estrategia y el entorno.

Mintzberg señala que las características de las organizaciones caen dentro de agrupamientos naturales o configuraciones. Cuando no hay acomodación o coherencia, la organización funciona mal y no logra armonía natural.

La administración pública como tal, funciona dentro de determinadas estructuras, muchas veces indefinidas o difíciles de especificar, teniendo en cuenta que se trata de organizaciones muy antiguas en su mayoría, que se fueron modificando, parchando o desmembrando sin juicio o evaluación previa.

Cuando hablamos de burocracia, nos referimos en tono despectivo a lo que se hace mal, a los procesos lentos y a la falta de solución de los problemas que necesita la sociedad. Por el contrario, cuando se habla de gerencialismo se pretende la mejora continua, la calidad total, procesos con cero defectos, el uso

de múltiples herramientas, tales como tableros de comando, cuadros de mando integrales que miden los resultados estratégicos y operativos de cualquier organización, permitiendo corregir las desviaciones de los objetivos en forma preactiva.

Este trabajo intenta presentar los elementos y factores que caracterizan a la burocracia y al gerencialismo como Sistemas administrativos o estructuras orgánicas para luego intentar definir una nueva estructura administrativa que permita la convivencia "pacífica" entre ambos. Por ello incorporamos el término Gobernanza, permitiendo dividir la estructura en tres partes bien definidas para que las estrategias de gobierno y las políticas públicas puedan gestionarse y llevarse a la práctica, con beneficios palpables para toda la sociedad en el largo plazo.

A) BUROCRACIA Y SUS IMPLICANCIAS

1.- ¿Qué es Burocracia?

El término viene del francés "bureaucratie", y este de bureau, oficina, escritorio, y "cratie, -cracia: gobierno, "El gobierno de las normas y organización explícitas" ⁽¹⁾

En otras palabras es la organización o estructura que se caracteriza por procedimientos centralizados y descentralizados, división de responsabilidades, especialización del trabajo, jerarquía y relaciones impersonales. ⁽²⁾ El término es utilizado en la sociología, en la ciencia administrativa y, especialmente, en la administración pública. Podría definirse como un conjunto de técnicas o metodologías dispuestas para aprender o racionalizar la realidad exterior (a la que

⁽¹⁾ Consultas a bases de información, en Internet: <https://es.wikipedia.org/wiki/Burocracia> (23/02/2017).

⁽²⁾ Ibidem

pretende controlar el poder central) a fin de conocerla y llamarla de forma estandarizada o uniforme.

En la base de todo aparato burocrático hay algún tipo de disciplina. Por tal razón, la burocracia sirve como articulación de la simplificación. Se podría argumentar que por la burocracia es posible la división de trabajo promovida por el poder central, que a su vez busca dominar a los funcionarios.

En el uso común, burocracia se asocia a ineficiencia, pereza y derroche de medios. Se percibe en la imaginación popular, como un ente que existe únicamente para sí mismo y que sólo logra resultados que acaban ampliando las dimensiones de la burocracia.

No obstante, de acuerdo al análisis sociológico de Max Weber, el sistema tiene connotaciones positivas, quien definió a la burocracia como una forma de organización que realza la precisión, la velocidad, la claridad, la regularidad, la exactitud y la eficiencia conseguida a través de la división prefijada de las tareas, de la supervisión jerárquica, y de detalladas reglas y regulaciones. La burocracia en si es un tipo de gobierno. Weber reconoce que las burocracias pueden causar problemas de "papeleo", muchos trabajos burocráticos pueden resultar tediosos, ofreciendo pocas oportunidades para el ejercicio de las capacidades creativas. La autoridad de los funcionarios y la rutina burocrática son los precios que se deben pagar por la eficacia de las técnicas de las organizaciones burocráticas.

2.- Características

- Las responsabilidades y autoridad de cada funcionario son parte de una jerarquía de autoridad, con derechos y deberes apropiados de supervisión y apelación.
-

- Los funcionarios no son propietarios de los recursos que utilizan en el desempeño de sus funciones, pero son responsables por el uso de tales recursos.
- Las posiciones y/o funciones no pertenecen ni pueden ser apropiadas por los funcionarios (es decir, no se pueden heredar, transferir, etc., por decisión del funcionario).
- Las funciones se desempeñan —y se llega a decisiones— sobre la base de documentos escritos.
- Cada funcionario ejerce la autoridad que le ha sido delegada de acuerdo a reglas generales e impersonales. Su lealtad es al correcto desempeño de sus funciones.

3.- ¿Cuáles son sus principales críticas?

Marx también describe a la burocracia como "la república petrificada". En la concepción marxista la burocracia no contribuye a la creación de riqueza, pero gobierna (controla y organiza) tal producción apropiándose de una porción de ella a través de leyes (impuestos, licencias, tributos, etc.). Es entonces, un costo social (o costo a los productores) pero es un costo que puede ser aceptable, en la medida que hace posible mantener el orden social y posibilita la expansión del producto común. El problema en relación a la burocracia es entonces, desde este punto de vista, no tanto si la burocracia puede tener un papel legítimo en la sociedad, sino cuál es el costo de ese papel, particularmente dado que las clases sociales están constantemente en disputa sobre la distribución del producto del proceso de producción.

Sin embargo, Weber también enfatizó que la burocracia puede anquilosarse, dado que quienes tienen poder buscan preservarlo; y/o a carecer de flexibilidad.

El propio Max Weber percibió que realmente no puede existir un tipo de organización ideal. Por tanto, la burocracia real será menos óptima y efectiva que su modelo ideal. Según él, puede degenerar de las siguientes maneras:

- La jerarquía vertical de autoridad puede no ser lo suficientemente explícita o delineada, causando confusión y conflictos de competencia.
- Las competencias pueden ser poco claras y usadas contrariamente al espíritu de las reglas.
- Nepotismo, corrupción, enfrentamientos políticos y otras degeneraciones pueden contrarrestar la regla de impersonalidad, pudiéndose crear un sistema de contratación y promoción no basado en méritos.
- Los funcionarios pueden eludir responsabilidades.
- La distribución de funciones puede ser inefectiva, produciendo excesiva actividad regulatoria, duplicación de esfuerzos y, en general, ineficiencia.
- Rigidez e inercia en los procesos, tomando decisiones con lentitud o siendo imposible aplicarlas al presentarse casos inusuales, e igualmente retrasando los cambios, evolución y adaptación de viejos procesos a nuevas circunstancias.
- Suposición de que el sistema es siempre perfecto y correcto por definición, provocando que su organización sea poco proclive al cambio y a la autocrítica.

- Creación de más y más reglas y procesos, creciendo su complejidad y disminuyendo su coordinación, facilitando la creación de reglas contradictorias.

4.- ¿Qué observamos en argentina y en Tucumán?

Al respecto, en mi opinión, en Argentina, lo que también es trasladable a la provincia, se han producido varias de estas degeneraciones en nuestro sistema de gobierno burocrático. Al permitir constitucionalmente la reelección de los gobernantes, se generó bastante nepotismo, favoreciendo a familiares y amigos, al otorgarles cargos importantes, como así también el tráfico de influencias, incorporando en la mayoría de las organizaciones gubernamentales una gran cantidad de militantes políticos del gobierno de turno.

La distribución de funciones es inefectiva en la mayoría de los casos, ya que para implementar nuevas políticas con sus respectivos programas, incorporan más y más personal que no cuenta con la capacidad, experticia y experiencia necesarias dentro de los procesos administrativos del sistema, generando ineficiencia y muy bajo rendimiento en el logro de los objetivos.

La rigidez de los procesos, que en principio fueron diseñados para evitar desviaciones, principalmente en el manejo de fondos, introduciendo controles por doquier, hacen que los expedientes demoren meses en concretar todos los informes y dictámenes necesarios antes de emitir los actos administrativos tendientes a concretar la adquisición de los bienes y servicios necesarios para el logros de los objetivos establecidos, no evitando las desviaciones de fondos dado la "rigidez" de los procesos y su falta de adaptación a nuevas metodologías.

Por otro lado, cuando se habla de cambio y mejora, todos se planean como si fueran de largo plazo, sin considerar que el periodo de gobierno es corto, y los

recambios generan nuevos cambios y mejoras, dejando de lado lo que se pretendía hacer previamente, es decir, los costos por la modernización del estado son muy grandes y prácticamente son pocos los resultados obtenidos.

B) EL GERENCIALISMO

1.- ¿En qué consiste el Gerencialismo?

Este trata de incorporar a los organismos públicos los criterios de funcionamiento de las empresas privadas y por lo tanto idear nuevos modelos organizativos del estado que den a la acción del gobierno la garantía de alcanzar unos resultados con la debida flexibilidad y sobre todo con el imperativo de "economía, eficiencia y eficacia".

2.- Características:⁽³⁾

El autor Centelles y Portella, cuyo criterio comparto, caracteriza al gerencialismo de la siguiente manera:

- Organización específica para cada tipo de servicio (agencia, corporación, empresa del estado, etc.)
- Evaluación por resultados (indicadores), con objetivos concretos de cada servicio.
- Máxima eficiencia, es decir mínimos costos para los mismos resultados.
- Flexibilidad y adaptabilidad frente a personas, empresas y territorios.
- Los ciudadanos son tratados como clientes.

⁽³⁾ Consultas a bases de información, en Internet: <https://books.google.com.ar/books?isbn=9995410222> - Josep Centelles i Portella - 2006 - Municipal government - El buen gobierno de la ciudad - estrategias urbanas y política relacional Pag. 84

Como todo modelo el gerencialismo tiene sus virtudes y defectos, por lo que su bondad no es intrínseca sino que depende de la oportunidad de y para qué su aplicación. El extremo de tratar con "clientes", es que si existen clientes no solventes para acceder a los servicios, se potencian la desigualdad, la exclusión social, el malestar y el desgobierno.

3.- Cuadro comparativo entre ambos sistemas

BUROCRACIA	GERENCIALISMO
Estructura Jerárquica	Estructura flexible
Dirigido por reglas	Dirigido a objetivos
Evaluación por respeto a las reglas	Evaluación por resultados
Centrado en tareas	Centrado en indicadores
Orientado a "Administrados"	Orientado a "clientes"
Tendencialmente centralizador	Potencialmente descentralizador

Cuadro extraído de página web <https://books.google.com.ar/books?id=X6lpku9I7AoC&pg=PA84&lpg=PA84&dq=gerencialismo+modelo+de+gobierno&source=bl&ots=rpbNmOcBdy&sig=ki4d44XQ3YgymqINszHSDk-c5sg&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwji5vTUy5LTAhXCg5AKHWrbAHcQ6AEILjAD#v=onepage&q=gerencialismo%20modelo%20de%20gobierno&f=false>

4.- Cómo se aplica el Gerencialismo en Argentina y Tucumán

Es mi impresión que todos los gobiernos pretenden, de una u otra manera implementar algunos aspectos del gerencialismo, pero muchas veces quedan en el diseño de los programas y procesos, no llegando a establecer los indicadores de medición de los resultados a obtener.

Considero que si se implementara la medición de resultados por indicadores, definidos de manera clara y precisa, podríamos tender a la mejora continua de toda la gestión tanto política como administrativa.

Tanto en Argentina como en Tucumán no se observa ninguna de las características del gerencialismo. Creo que en algunas reparticiones, dependiendo del funcionario que se encuentre a cargo, se implementaron algunos parámetros como la orientación al cliente, o algún tipo de descentralización, pero se mantienen sólo el tiempo que dura la permanencia de quien toma las decisiones.

C) ¿MODIFICAR LAS ESTRUCTURAS?

1.- Tendencia actual

Uno de los dilemas del gerenciamiento del siglo XXI está en ubicar un diseño organizacional que se adapte a las estrategias involucradas en la ruta hacia el logro de la visión y que fortalezca la misión de las organizaciones.

Aquellos paradigmas de los sistemas de la estabilidad como regla de permanencia y supervivencia se quedaron en la historia. Frente a esto el gerenciamiento deberá ubicar y optimizar nuevos procesos de aprendizaje que gestionen la formación del ser, como soporte para aportar al saber ser y saber hacer, lo que permitirá despertar necesidades y anticipar las satisfacciones de clientes exigentes.

En organizaciones vivas, el cambio es sin excepción la regla para el logro de ventajas competitivas (estrategias adaptativas y anticipativas). Por tanto estos cambios deben involucrar necesariamente a los recursos humanos y transformarlos en energía de cambio, donde el liderazgo gerencial debe actuar con mucha inteligencia.

El diseño organizacional estratégico debe permitir que los elementos del organigrama se interrelacionen en función a la visión estratégica y los trabajos en equipo apunten en una dirección donde la mejora continua sea flexible y las

evaluaciones de los indicadores de gestión retroalimenten la ruta estratégica como respuesta inmediata al nacimiento del problema.

El diseño organizacional ubicará competencias que construyan conocimiento y mejoren la cultura organizacional, como soporte para el desarrollo de una motivación trascendental sostenida.

Los diseños organizacionales estratégicos que se adopten deben sustentarse en la visión, la misión, los objetivos, las estrategias y proyectos que señalen la ruta estratégica de las organizaciones y se instaurará el modelo/propuesta que mejor se adapte a su filosofía, a partir de la combinación optima de elementos y factores esenciales para su configuración. Es mejor adaptarse antes que seguir la moda. La consistencia, la coherencia y el ajuste (en una palabra, la armonía) son críticos en el diseño organizacional.

2.- Propuesta de nueva Estructura Administrativa

Ahora bien, buscando algunos otros textos, encontré el concepto de gobernanza que me pareció interesante; se trata del libro El buen gobierno de la ciudad - estrategias urbanas y política relacional, de Josep Centelles i Portella. Al no elegir uno u otro, sino hacer una combinación de los tres tipos de gobierno, conforme a las decisiones que se toman, creo que apuntaría a un ideal como sistema de gobierno.

Gobernanza: la globalización, con sus facilidades de comunicación, sus escenarios rápidamente cambiantes y un gran aumento en la incertidumbre, exige en la actualidad una nueva concepción de modelo de gobierno, acumulativa a las dos anteriores conocido como Gobernanza, palabra que aparece en el Diccionario académico desde el año 2001, que: 'Arte o manera de gobernar que se propone

como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía. No significa anulación sino superación positiva, donde la legitimidad del actuar público se fundamenta en la calidad de la interacción entre distintos niveles de gobierno, entre éste y las organizaciones empresariales y de la sociedad civil. ⁽⁴⁾

En la opinión del autor mencionado, cuya opinión también comparto, los tres tipos de gobierno debieran coexistir, con las siguientes funciones: ⁽⁵⁾

Gobernanza, es decir donde se toman las decisiones estratégicas y de colaboración entre los distintos actores. Es el espacio de la estrategia y de la máxima expresión de la política orientada a la gobernabilidad. Yo lo asimilaría a la cumbre estratégica definida por Mintzberg donde se encuentran los responsables generales de la organización y todos aquellos gerentes de alto nivel cuyos intereses son globales. Debe asegurar que la organización cumpla su misión de manera efectiva, y también que satisfaga las necesidades de quienes la controlan o que de una u otra forma tienen poder sobre la organización. Sus obligaciones principales son: la asignación de recursos, emisión de órdenes, diseño, nombramiento de personal, control del desempeño; Administración de las condiciones fronterizas de la organización – sus relaciones con su ambiente; y el desarrollo de la estrategia organizativa. El trabajo en este nivel se caracteriza por un mínimo de repetición y estandarización, considerable discreción y ciclos relativamente largos de tomas de decisiones. El ajuste mutuo es el mecanismo preferido de coordinación.

⁽⁴⁾ *Ibidem* pag. 85.

⁽⁵⁾ *Ibidem* – pg 90

Gerencialismo: en este ámbito se toman las decisiones de carácter técnico y operativo una vez que se ha definido la estrategia y se han marcado las metas de cada estamento gubernamental especializado. Es el espacio del proyecto orientado a la eficacia y a la eficiencia. Es el espacio de los técnicos y expertos.

Burocracia: en este ámbito se toman las decisiones que implican un trato igualitario a través de protocolos bien definidos respecto a empresas y personas; así, por un lado, se toman las decisiones de contratación de las empresas prestadoras de servicios mediante procesos de contratación perfectamente reglados y transparentes; por el otro, las que afectan los derechos y deberes de las personas. Es el espacio de la maquinaria administrativa neutra y equitativa. Es el espacio de los administrativos.

Creo que esta combinación favorecería enormemente la eficiencia y eficacia en la gestión de las políticas públicas en todo el país, en las provincias y municipios. Lamentablemente implicaría, la toma de conciencia y necesidad de cambio desde arriba hacia abajo, comenzando por el Presidente de la Nación; un estudio imparcial de las estructuras, su finalidad y funcionamiento; luego preparar un programa progresivo de reestructuración tanto física como económica; y por ultimo (o antes) generar un cambio cultural en la sociedad, en los empleados y en funcionarios públicos, sin lo cual resultaría imposible implementar cualquier cambio.

3.- Conclusión

El diseño o rediseño organizacional es un proceso multifacético y multidimensional que involucra a toda la organización y a todo el personal. Si queremos una organización eficiente, se hace imprescindible la definición de

parámetros y elementos que la configuren adecuadamente para la consecución de los objetivos en pos de una estrategia dada.

Con los lineamientos establecidos hemos analizado los conceptos de burocracia, gerencialismo y gobernanza. Cada sistema presenta rasgos que le son propios y que a su vez son necesarios para garantizar el logro de objetivos estratégicos, en la concreción de políticas públicas como resultados palpables en la comunicad.

Por un lado, son necesarios los procedimientos normados y la división de tareas, propios de la burocracia, para permitir la transparencia, el trato igualitario a los oferentes en los procesos de adquisición de bienes y servicios, la equidad y la inclusión propios de la misma.

Por otro lado, existe la necesidad de medir la relación entre los resultados obtenidos y la cantidad de recursos utilizados para su realización, es decir, si las políticas públicas tal como son diseñadas e implementadas cumplen con el objetivo primario por el que se las crean. En otras palabras se requiere del seguimiento, mediante el uso de herramientas adecuadas, de los procesos y acciones que se desarrollan en el ámbito gubernamental. Todo esto define al gerencialismo, que trae las mejores prácticas de la empresa privada para que la eficiencia, eficacia y economía sean una constante incorporada al accionar diario gubernamental.

Ahora bien, con la Gobernanza se pretende que las políticas de gobierno se transforme en estrategias bien diseñadas, con objetivos claros y concisos, pero tratadas desde la agenda del gobierno, con las prioridades que se vayan determinando conforme las necesidades de la comunidad toda.

Podemos concluir entonces que los tres sistemas administrativos pueden convivir perfectamente, y lograr el equilibrio necesario mediante la interacción de los actores intervinientes en toda la estructura, dividiendo los roles concretos en tres estamentos bien diferenciados y a la vez totalmente integrados.

Bibliografía:

- Gilli, Juan José. “Diseño De Estructuras” Editorial Docencia, Argentina
- Falcao Martins, Humberto – “Administración pública gerencial y burocracia. La persistencia de la dicotomía entre política y administración” – Publicado en la Revista del clad Reforma y Democracia. N° 9 (octubre 1997). Caracas.
- Consultas a bases de información, <http://antigo.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fAbrciocad%2010.pdf> – Abrucio Fernando Luiz – “o impacto do modelo gerencial na Administracao Pública. Um breve estudo sobre a experiencia internacional recente”. Cadernos ENAP nº 10. Brasilia. (18/04/2017)
- Consultas a bases de información, en Internet: <https://books.google.com.ar/books?isbn=9995410222>- Josep Centelles i Portella - 2006 - "Municipal government - El buen gobierno de la ciudad - estrategias urbanas y política relacio" (10/03/2017)