

Dirección estratégica de organizaciones
públicas (DEOP-GAP)
Curso 2012/2013, Cap. 4

Dpto. de Organización de Empresas, A. Herrero

Capítulo 4. Elementos clave para una dirección eficaz y eficiente. Relaciones intergubernamentales. Cooperación. La gestión de conflictos.

▶ **Objetivos del capítulo:**

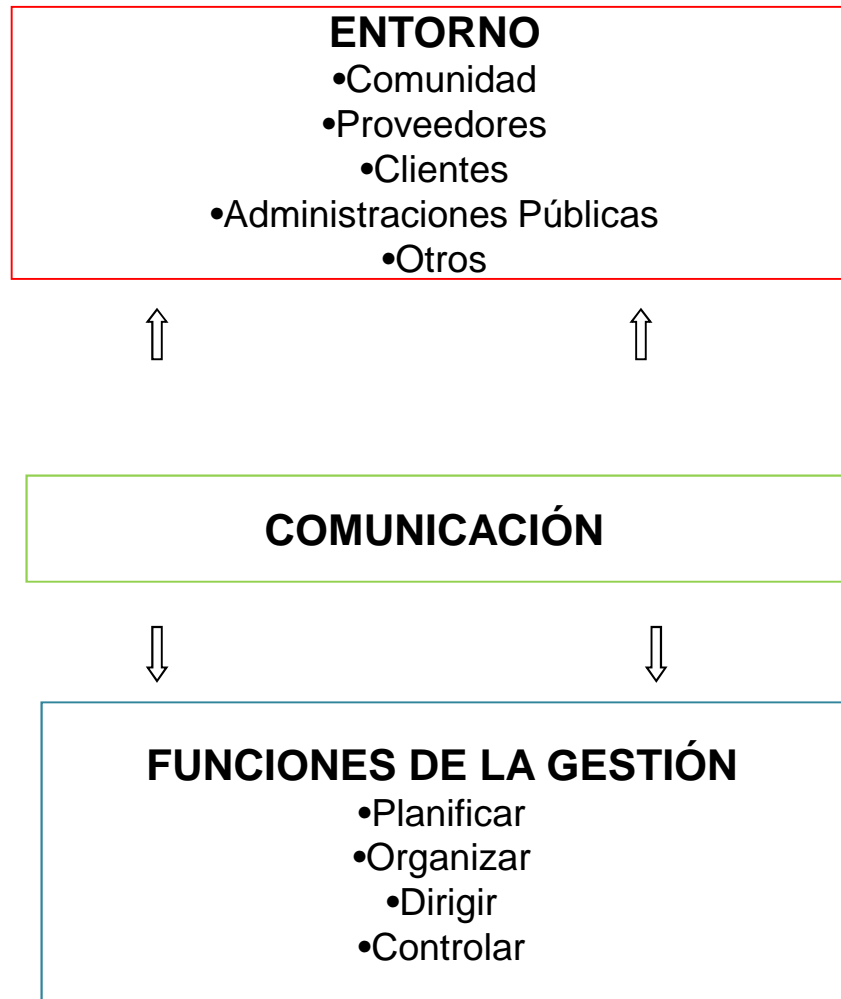
- ▶ Estudiar el concepto de comunicación y conocer los tipos de comunicación formal e informal.
- ▶ Conocer los conceptos básicos de comunicación.
- ▶ Diferenciar comunicación e información.
- ▶ Valorar la importancia de la comunicación.
- ▶ Estudiar el concepto de grupo.
- ▶ Reflexionar sobre las relaciones entre diferentes niveles y grupos entre las administraciones públicas.

La importancia de la comunicación.

La Comunicación es una de las **subfunciones de la Dirección**, fundamental para ejercer el liderazgo y para el buen funcionamiento de la organización.

Por medio de la comunicación se mantienen las relaciones con el entorno y **se practican las funciones de gestión**.

La Comunicación y su importancia para la gestión



Comunicación formal e informal.

- ▶ La comunicación formal es la que se trasmite por canales formales y la comunicación informal la que se trasmite por canales informales.
- ▶ El canal es el medio por el que se transmite el mensaje. Es elegido por el emisor, que tiene que decidir si va a elegir un canal formal o informal.
- ▶ Los canales formales, son creados por la organización y transmiten mensajes relacionados con las actividades profesionales de sus miembros. Normalmente siguen la línea jerárquica de la organización.
- ▶ Los canales informales, son espontáneos y emergen como respuesta a elecciones individuales. Los mensajes personales o sociales son canales informales.

Clasificación de la comunicación formal

- ▶ ***Comunicación descendente.***
 - ▶ Comunicación que va desde la Dirección hasta los empleados.
- ▶ ***Comunicación ascendente.***
 - ▶ Comunicación que va desde los empleados hasta la Dirección.
- ▶ ***Comunicación lateral.***
 - ▶ Comunicación que tiene lugar entre los miembros del mismo grupo y nivel.
- ▶ Para que la comunicación sea completa y eficaz, se deben conjugar los tres tipos de comunicación.

Redes formales

- ▶ ***Cadena.***
 - ▶ Sigue rígidamente la cadena de mando formal. Del jefe pasa al mando intermedio y de este al mando operativo y de este al empleado.
- ▶ ***Rueda.***
 - ▶ Se recurre a una figura central de líder fuerte. El jefe transmite la información a todos a la vez.
- ▶ ***Multicanal.***
 - ▶ Todos los miembros se comunican con todos. Hay interacción.

Redes informales

- ▶ **Generalmente su comunicación se basa en los RUMORES, que se caracterizan por:**
 - ▶ No están controlados por la Dirección.
 - ▶ Se perciben por los empleados como más creíbles que los comunicados emitidos por la Dirección.
 - ▶ Se utilizan fundamentalmente para servir a los intereses de las personas que los hacen circular.

Tipos de comunicación

- ▶ ***Comunicación oral.***

- ▶ Ventajas: velocidad y retroalimentación. Inconvenientes: si queremos comunicar con muchas personas puede distorsionarse el mensaje (símil del teléfono estropeado).

- ▶ ***Comunicación escrita.***

- ▶ Ventajas: es tangible y verificable (crea documentos), evita malas interpretaciones. Inconvenientes: el tiempo o velocidad y la retroalimentación.

- ▶ ***Comunicación no verbal.***

- ▶ Gestos, ademanes, posturas, etc.
- ▶ Transmite (1) el grado en que a un individuo le gusta otro y le interesan sus opiniones y (2) el estatus relativo percibido entre un emisor y un receptor.

El plan de comunicación

- ▶ El plan de comunicación deberá establecerlo cada Administración para **generar una sociedad informada y promover la cultura de la información** comunicando su gestión a la ciudadanía desde todos los ámbitos.
- ▶ Se ha producido un cambio en el modelo básico o tradicional de comunicación emisor-receptor, basado en su modo lineal o secuencial, **la información circula ya en todas las direcciones** (de la información vertical a la información horizontal y a la bidireccionalidad).

El plan de comunicación

- ▶ Estamos en un momento de transición ante los cambios y el desarrollo de nuevas herramientas de comunicaciones provocadas fundamentalmente por internet y las TICs. **La web 2.0, las redes sociales, la sindicación de contenidos, los SMS, etc.** y, en definitiva, los nuevos medios sociales están transformando la manera de relacionarse con el público.
- ▶ Estas herramientas demandan **rapidez, atención, involucración (respuesta a comentarios), seguimiento y diálogo real**, y son las que están definiendo una nueva realidad comunicativa: la comunicación 2.0.

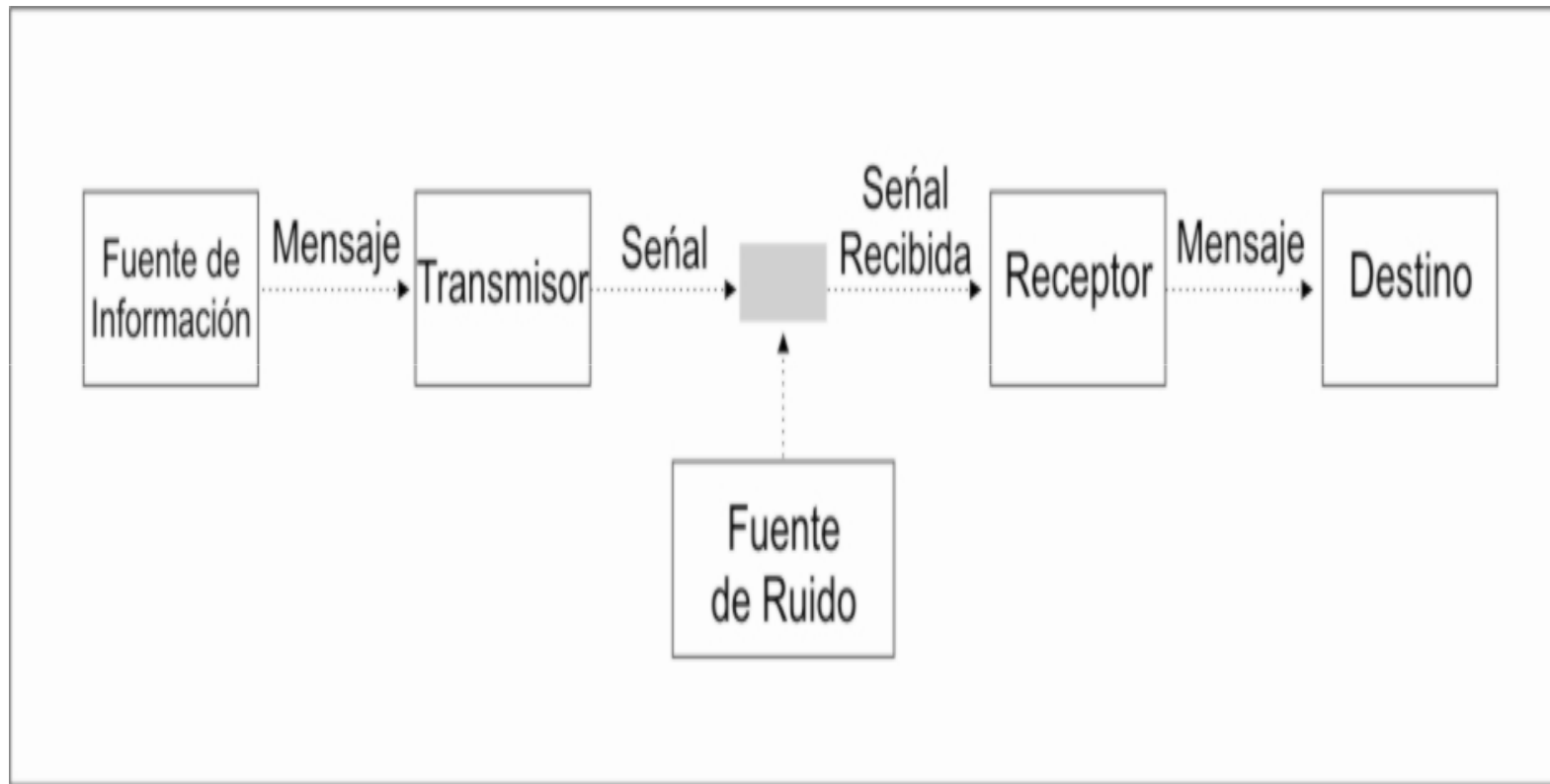
El plan de comunicación

- ▶ **Los cambios del entorno que están configurando un nuevo contexto comunicativo.**
 - ▶ Cambios en las tecnologías (internet, la web, teléfono inteligente...).
 - ▶ Democratización de la información.
 - ▶ Información en tiempo real.
 - ▶ Información a la carta, adaptada a las necesidades de las personas usuarias.
 - ▶ Información más multimedia.
 - ▶ Poder de movilización ciudadana.
 - ▶ Nuevos espacios de diálogo y participación.
 - ▶ Nuevos horizontes informativos: mensajes en pocos caracteres (140).
 - ▶ Multiplicidad de canales: la información llega fragmentada.
 - ▶ TV por internet y bajo demanda.

El plan de comunicación

- ▶ **Así pues un plan de comunicación sentará las bases para la comunicación del siglo XXI,**
 - ▶ La clave está en crear una comunicación relevante (estratégica),
 - ▶ fácil, emocionante, más cercana y participativa,
 - ▶ interpersonal, global (sin barreras),
 - ▶ operativa (dirigida a la acción), en tiempo real y para todo el mundo.

El modelo general de Comunicación



Modelo de Shannon y Weaver

El modelo general de comunicación

- ▶ *El emisor,*
 - ▶ es la persona que tiene un pensamiento o idea que desea transmitir a los demás.
- ▶ *La codificación,*
 - ▶ consiste en traducir los pensamientos o ideas del emisor a un conjunto de *signos o símbolos* que representan tales ideas. Los tipos de código pueden ser *verbales o no verbales*.
- ▶ *El mensaje,*
 - ▶ es el resultado del proceso de codificación, es decir la formulación tangible de la idea.

El modelo general de comunicación

- ▶ **El canal,**
 - ▶ es el medio por el que los mensajes pasan de emisor al receptor (escrito, oral, teléfono, mail, web, TV), el emisor debe seleccionar el canal más eficaz.
- ▶ **Decodificación,**
 - ▶ Posteriormente hay que lograr que el receptor entienda el mensaje, por lo tanto ha de *descodificarlo*, supone una *interpretación*.
- ▶ **La retroalimentación (“feedback”)**
 - ▶ tiene lugar cuando un receptor responde a la comunicación del emisor con un mensaje de retorno de tal manera que manifieste que lo ha entendido.
- ▶ **El ruido,**
 - ▶ puede considerarse como un conjunto de factores que distorsionan el mensaje deseado.

La desconcentración y descentralización de poder

▶ **Smith (1985) define descentralización como**

- ▶ un factor que invierte la concentración del poder (político y administrativo) en un solo centro, como uno que la confiere a los niveles inferiores de la jerarquía territorial o a otras instituciones políticas o administrativas.

▶ **Desde el punto de vista organizativo**

- ▶ la descentralización supone la división de la organización en divisiones más manejables, a las que se dota de suficiente autonomía por delegación.
- ▶ Si esa delegación se hace de manera sistemática entonces estamos hablando de descentralización.

▶ **Desde el punto de vista económico,**

- ▶ la descentralización fomenta la eficiencia, ya que la administración se aproxima más a los problemas y es más cercana al usuario.

La desconcentración y descentralización de poder

- ▶ **La descentralización se emprende por varias razones:**
 - ▶ Como respuesta a las demandas políticas de mayor autonomía,
 - ▶ Para permitir o albergar diversas políticas,
 - ▶ Para conseguir mayor eficacia en la planificación y administración,
 - ▶ Para agrupar demandas en una base más eficiente, económicamente hablando,
 - ▶ Para fortalecer la responsabilidad política,
 - ▶ También para proporcionar terrenos de formación o laboratorios de democracia.
 - ▶ A nivel horizontal: desconcentración de poder (delegación).

La desconcentración y descentralización de poder

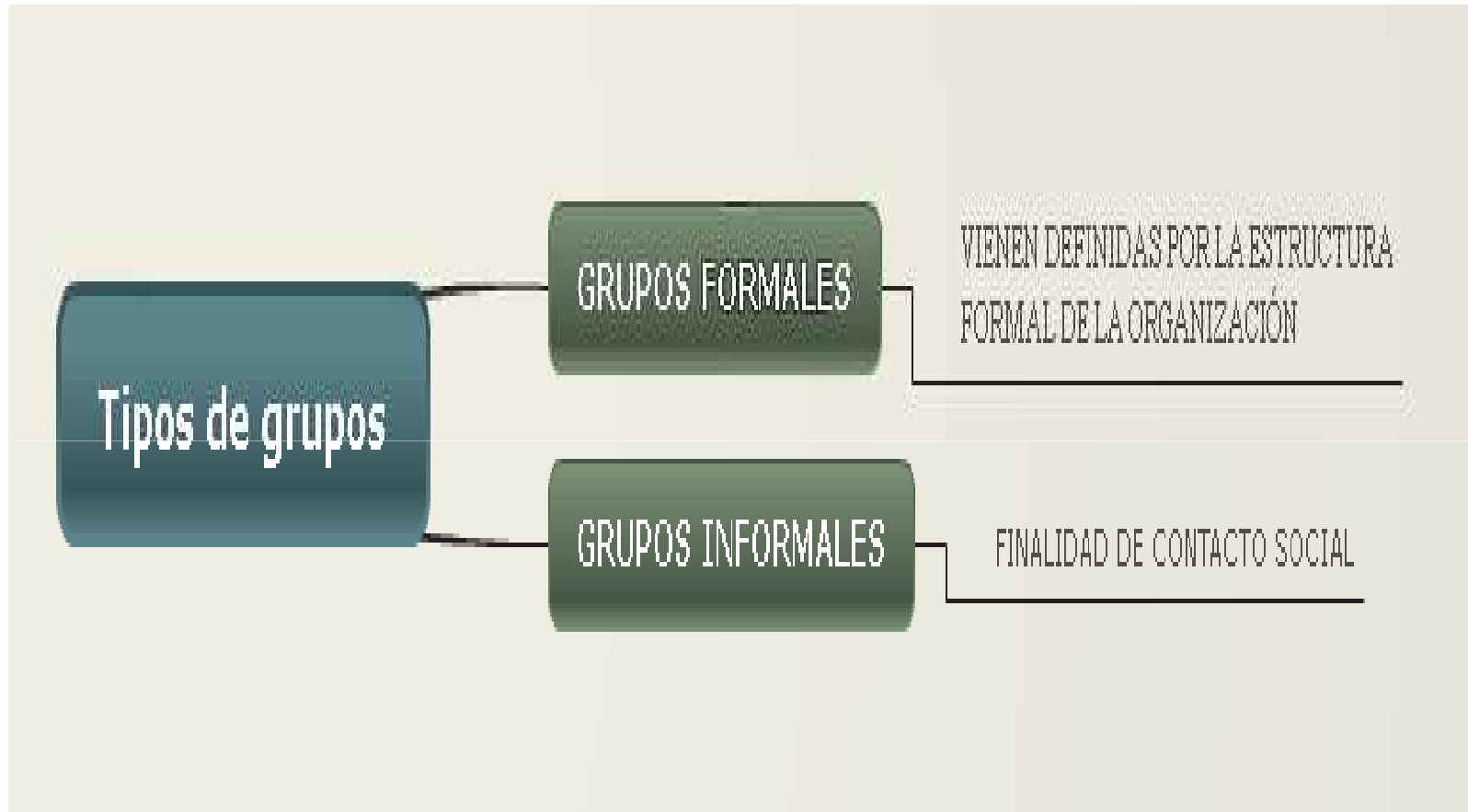
- ▶ Es difícil poner en la balanza las ventajas y los inconvenientes:
 - ▶ para unos la descentralización es insuficiente, la autonomía se queda corta, *¡recibo menos recursos de los que apporto!*
 - ▶ otros opinan que se manifiestan las ineficiencias, los despilfarros de recursos, la falta de coordinación, la mala administración y la necesidad de una vuelta atrás o reconcentración.

El trabajo en grupo y el trabajo en equipo

- ▶ ¿Qué es un grupo?

- ▶ Un grupo son dos o más individuos independientes que interactúan entre sí y se juntan para alcanzar determinados objetivos (Robbins, 2010).

Tipos de grupos



▶ **GRUPOS FORMALES**

- ▶ Aquellos que vienen definidos por la estructura de la organización, con relaciones laborales predeterminadas que establecen las tareas.
- ▶ Las conductas que deben mostrar los miembros del equipo quedan estipuladas por la organización y dirigidas a la consecución de las metas de la misma.

El trabajo en grupo y el trabajo en equipo

▶ **GRUPOS INFORMALES**

- ▶ son alianzas que no están ni estructuradas formalmente ni determinadas por la organización.
- ▶ Estos grupos son formaciones naturales en el entorno laboral que aparecen como respuesta a la necesidad de contacto social.

El trabajo en grupo y el trabajo en equipo

- ▶ **Otras clasificaciones:**
 - ▶ **GRUPOS DE MANDO**
 - ▶ Sigue el organigrama.
 - ▶ **GRUPOS DE TAREAS**
 - ▶ Se circunscribe a una determinada tarea.
 - ▶ **GRUPO DE INTERESES**
 - ▶ Comparten un objetivo común.
 - ▶ **GRUPOS DE AMISTAD**
 - ▶ Situaciones de ocio.

Las fases o etapas de desarrollo de los grupos



Las fases o etapas de desarrollo de los grupos

▶ ETAPA DE FORMACIÓN:

- ▶ Caracterizado por el alto grado de incertidumbre sobre la meta, estructura y liderazgo del grupo.
- ▶ Esta fase culmina cuando los miembros han empezado a pensar en sí mismos como parte de un grupo.

▶ ETAPA DE CONFLICTO:

- ▶ Los miembros aceptan la existencia del grupo, pero hay resistencia a las restricciones que se imponen a la individualidad.
- ▶ Cuando se culmina esta fase hay una jerarquía relativamente clara del liderazgo en el grupo.

Las fases o etapas de desarrollo de los grupos

▶ ETAPA DE REGULACIÓN:

- ▶ Se consolida la estructura del grupo y se asumen las expectativas comunes. Es la fase más productiva del grupo.

▶ ETAPA DE DESEMPEÑO:

- ▶ La estructura está totalmente aceptada y es totalmente funcional el grupo.

▶ ETAPA DE DISOLUCIÓN:

- ▶ El grupo se prepara para ser disuelto, hay casos de grupos que no van a tener continuidad como son los **COMITÉS Y LOS EQUIPOS DE TAREA.**

Propiedades de los grupos



Propiedades de los grupos

▶ ROLES o Papeles:

- ▶ Conjunto de patrones de conducta esperados que se atribuyen al individuo que ocupa determinado cargo en una unidad social.

▶ Facetas en que se manifiesta un rol:

- ▶ *Identidad del rol.* Capacidad de identificarte con tu papel.
- ▶ *Percepción del rol.* Nuestra visión de cómo se supone que debemos actuar.
- ▶ *Expectativas del rol.* Formas en que los demás consideran que usted debería comportarse en determinada situación.
- ▶ *Conflictos del rol.* Conflicto entre las expectativas y el comportamiento real.

Propiedades de los grupos

- ▶ **NORMAS.** *Las normas de desempeño,*
 - ▶ son pistas explícitas de cuánto se tiene que esforzar, cómo hay que hacer el trabajo, cuánto hay que producir, con qué retraso se puede llegar al trabajo... etc.
 - ▶ La **CONFORMIDAD**, es la aceptación de las normas del grupo.

Propiedades de los grupos

- ▶ Lo contrario a la conformidad sería la **CONDUCTA ANÓMALA EN EL LUGAR DE TRABAJO**, o conducta antisocial como puede ser:
 - ▶ Respecto a la producción: Irse antes de la hora. Trabajar despacio aposta. Desperdiciar recursos.
 - ▶ Respecto a la propiedad: Sabotaje. Mentir sobre las horas trabajadas. Robar a la organización.
 - ▶ Respecto a la política de la organización: Mostrar favoritismo. Cotillear y divulgar rumores. Culpar a los compañeros.
 - ▶ Respecto a agresiones personales: Acoso sexual. Abuso verbal. Robar a compañeros.

Propiedades de los grupos

▶ ESTATUS.

- ▶ Es la posición o rango social que se da a los miembros del grupo (conlleva incluso roles, derechos y rituales para diferenciarse de los demás miembros).

▶ El estatus se determina por:

- ▶ El poder que esgrime un individuo sobre el grupo.
- ▶ Los individuos que controlan los resultados del grupo suelen ser percibidos como individuos de estatus elevado.
- ▶ La capacidad del individuo para contribuir a las metas del grupo.
- ▶ Los individuos cuyas contribuciones son consideradas críticas para el éxito del grupo tienden a disfrutar de un elevado estatus.
- ▶ Las características personales del individuo.
- ▶ Los individuos cuyas características (buena apariencia, inteligencia, personalidad agradable, etc.) son valoradas positivamente por el grupo tienden a tener un estatus superior al de un individuo menos valorado.

Propiedades de los grupos

▶ TAMAÑO.

- ▶ En general, los grupos más pequeños completan las tareas más rápidamente que los grandes, los individuos tienen un mejor desempeño en los grupos pequeños que en los grandes.
- ▶ Sin embargo, los grupos grandes (hasta 7 miembros, según autores) suelen tener mejores puntuaciones que los pequeños sobre todo en lo que se refiere a grupos de resolución de problemas.
- ▶ Un problema que suele plantearse en los grupos por su tamaño, el problema del OCIO SOCIAL: el *free raider* (el gorrón), el que no colabora, el que no paga.

Propiedades de los grupos

▶ **COHESIÓN:**

- ▶ Es el grado de atracción y de motivación de los miembros entre sí. La cohesión es importante porque está relacionada con la productividad del grupo.

▶ **Podemos promover la cohesión en el grupo:**

- ▶ 1.- Haciéndolo más pequeño y manejable.
- ▶ 2.- Promoviendo la congruencia con las metas del grupo.
- ▶ 3.- Aumentando el tiempo que pasan juntos los miembros del grupo.
- ▶ 4.- Aumentando el estatus del grupo y la dificultad percibida de lograr pertenecer al mismo.
- ▶ 5.- Estimulando la competencia con otros grupos.
- ▶ 6.- Dando recompensas al grupo, en vez de a los miembros individuales.
- ▶ 7.- Aislando físicamente al grupo.

Equipos de trabajo

- ▶ **¿Qué diferencia a un grupo de un equipo de trabajo?**
 - ▶ El grupo de trabajo es un grupo de empleados que interactúan entre sí para alcanzar determinados objetivos. Generalmente para compartir información y tomar decisiones eficaces dentro del área de su responsabilidad.
 - ▶ El equipo de trabajo, es capaz de generar una **SINERGIA POSITIVA** gracias al esfuerzo coordinado. El esfuerzo individual da lugar a un nivel de desempeño superior a la suma de las aportaciones individuales.
 - ▶ La utilización de equipos genera **POTENCIAL** para que una organización genere una mayor producción sin incrementar los factores productivos.

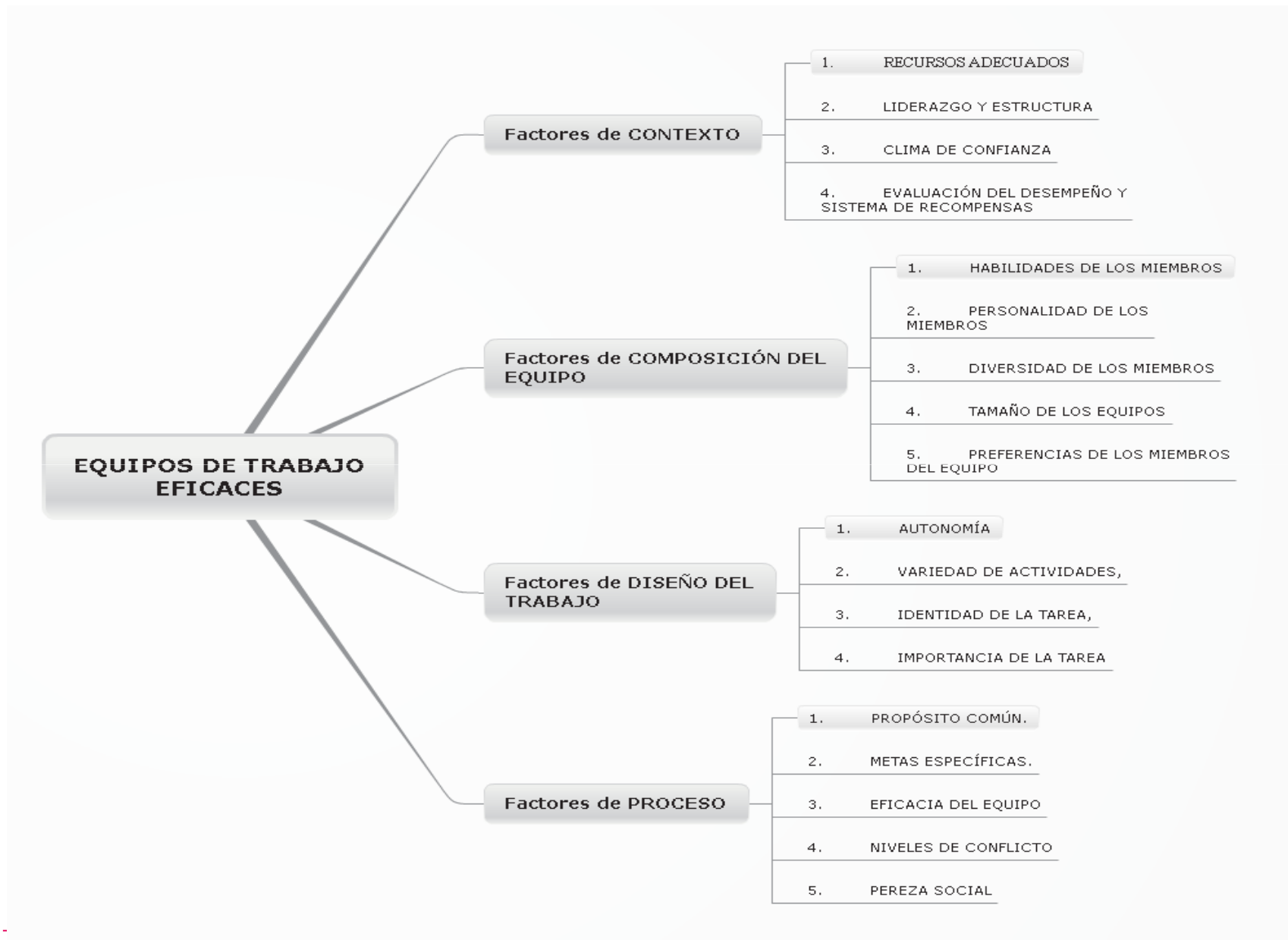
Tipos de equipos de trabajo



Tipos de equipos de trabajo

- ▶ **Equipos de solución de problemas.**
 - ▶ Solucionar problemas sobre calidad, eficiencia y entorno laboral (5-12 personas).
- ▶ **Equipos autogestionados.**
 - ▶ Desempeñan tareas interdependientes y asumen la mayoría de las responsabilidades de los supervisores tradicionales (10-15 personas).
- ▶ **Equipos multifuncionales.**
 - ▶ Equipos compuestos por empleados de similar nivel jerárquico y distintas áreas funcionales que se juntan para realizar una tarea determinada.
- ▶ **Equipos virtuales.**
 - ▶ Usan la tecnología informática para unir a miembros con una meta común (Redes, videoconferencia, correos-e).

Características para hacer eficaces a los equipos de trabajo.



Características para hacer eficaces a los equipos de trabajo

▶ Factores de **CONTEXTO**:

1. Recursos adecuados. Apoyo externo al equipo: información a tiempo, tecnología adecuada, dotación de personal adecuada, estimulación y asistencia administrativa.
2. Liderazgo y estructura. Los líderes tienen que otorgar poder a los equipos delegándoles responsabilidades y adoptar el papel de facilitadores, asegurándose de que los equipos están coordinando sus esfuerzos para trabajar juntos en lugar de enfrentarse entre ellos.
3. Clima de confianza. La confianza facilita la cooperación, reduce la necesidad de controlar la conducta de los demás y une a los miembros del equipo.
4. Evaluación del desempeño y sistema de recompensas. Evaluar y recompensar a los empleados tanto por sus contribuciones individuales como grupales.

Características para hacer eficaces a los equipos de trabajo

▶ Factores de **COMPOSICIÓN DEL EQUIPO:**

1. Habilidades de los miembros.

- ▶ 1) Pericia técnica. 2) Habilidades para resolver problemas y toma de decisiones. 3) Habilidades interpersonales de escucha activa, solución de conflictos...

2. Personalidad de los miembros.

- ▶ Extroversión, afabilidad, meticulosidad, estabilidad emocional y apertura a la experiencia.

3. Diversidad de los miembros.

- ▶ Tiene ventajas e inconvenientes.

4. Tamaño de los equipos.

- ▶ Equipos más eficaces de 5 a 9 miembros.

5. Preferencias de los miembros del equipo.

- ▶ Los individuos que forman los equipos deben ser personas que prefieren trabajar en equipo a trabajar individualmente, tienen que estar convencidos.

Características para hacer eficaces a los equipos de trabajo

► Factores de **DISEÑO DEL TRABAJO**:

1. Autonomía de los equipos.
2. Variedad de actividades y diversidad de habilidades.
3. Identidad de la tarea, tarea identificable.
4. Importancia de la tarea, tarea relevante.

Características para hacer eficaces a los equipos de trabajo.

▶ Factores de **PROCESO**:

1. **Propósito común.** Compromiso del equipo en la tarea común, concretado en un Plan Maestro.
2. **Metas específicas.** Concretas y con plazos delimitados.
3. **Eficacia del equipo.** Adecuadamente formado, comprometido y esforzado.
4. **Niveles de conflicto.** Deben ser afrontados con diálogo y firmeza, para salir fortalecidos con el consenso.
5. **Pereza social.** Individuos que se esconden en el grupo.

¿Hay que recurrir siempre a los equipos de trabajo?

- ▶ **No todos trabajos o tareas requieren trabajo en equipo,**
 - ▶ no hay que forzar las situaciones, ni imponer siempre los equipos, hay tareas donde el trabajo individual es preferible.
- ▶ **Reflexionemos:**
 - ▶ ¿El trabajo puede realizarse mejor por más de una persona? Sí-No.
 - ▶ ¿El trabajo crea un propósito común o conjunto de metas para los miembros del grupo superior a la suma de las metas individuales? Sí-No.
- ▶ **La utilización de equipos solo tiene sentido cuando existen altos niveles de interdependencia tanto en las tareas que realiza como en las metas que tiene que conseguir.**

Resolución de conflictos en los grupos y equipos

- ▶ **El conflicto como dialéctica y catarsis**, en lo que tiene de innovador e iconoclasta, es positivo y creativo. Pero en general tiene una acepción negativa que perjudica la marcha y rendimiento de una organización.
- ▶ **Los métodos de resolución de conflictos más frecuentes son:**
 - ▶ La petición de arbitraje de un superior. Puede ser partidista.
 - ▶ El dominio de la parte más fuerte. Sólo fomentamos la agresividad.
 - ▶ La negociación de los grupos en conflicto. Para forzar compromisos, requiere una supervisión del proceso.
 - ▶ Modificaciones estructurales. Es decir modificar las normas y por lo tanto las reglas del juego.
 - ▶ La solución del problema por las partes en conflicto. Resultaría lo más constructivo porque se alcanzaría el consenso y colaboración.

Gobiernos multi-nivel

- ▶ Los gobiernos multinivel son
 - ▶ los que tienen varios niveles de gobierno con mayor o menor grado de descentralización política y administrativa o de gestión.
- ▶ Rose (1985) define:
 - ▶ **gobernar** consiste esencialmente en convertir los recursos disponibles en actuaciones con resultados, a través de programas públicos.
 - ▶ De aquí cobra importancia el concepto de **Relaciones Intergubernamentales (RIGS)**, que define tanto un marco analítico como un conjunto de actuaciones que se producen entre organizaciones de todo tipo.

Relaciones Inter- Gubernamentales

- ▶ Anderson (1960) define las RIGS como
 - ▶ *“un importante contingente de actividades o interacciones que tienen lugar entre unidades de gobierno de todo tipo y el nivel territorial de actuación”*,
- ▶ Crespo (2002) añade que
 - ▶ también hay que agregar las interactuaciones que se producen con organizaciones del entorno de la sociedad civil.

Relaciones Inter- Gubernamentales

- ▶ **Wright (1997) marca cinco características de las RIGS:**
 - 1. Las RIGS van más allá de las pautas de la actuación gubernamental constitucionalmente reconocidas, e incluyen gran cantidad de relaciones verticales y horizontales.**
 - 2. La importancia del elemento humano.**
 - 3. Existencia de pautas estables de contacto entre las personas que intervienen en las RIGS.**
 - 4. Los actores no proceden solamente de los diferentes niveles territoriales, sino también de los distintos poderes: legislativo, ejecutivo y judicial.** Lo que implica que intervengan tanto políticos, como empleados públicos, como técnicos.
 - 5. Las RIGS se caracterizan por su vinculación a las políticas públicas, en sus diferentes fases de formulación, implantación y evaluación** Wright nos propone la existencia de tres modelos de RIGS (separado, inclusivo y sobrepuesto) .

Relaciones Inter- Gubernamentales

▶ **EL MODELO SEPARADO,**

- ▶ se caracteriza porque existe delimitación perfecta entre las fronteras que separan a los distintos niveles de gobierno, sólo se reconoce constitucionalmente la existencia del nivel del gobierno nacional y estatal (regional), mientras que la Administración local depende esencialmente del gobierno estatal/regional.
- ▶ El modelo separado propicia una buena relación entre esferas de gobierno, es independiente y el tipo de autoridad ejercido es autónomo.
- ▶ El modelo separado propicia muchas situaciones conflictivas pues la definición de las fronteras competenciales es un proceso siempre abierto.

Relaciones Inter- Gubernamentales

- ▶ **EL MODELO INCLUSIVO,**
- ▶ Da cobijo a las relaciones dependientes y a la autoridad jerárquica.
- ▶ El actor principal es el nivel nacional de gobierno, con su propia prolongación periférica en el territorio, siendo los niveles estatal/regional y local de gobierno meras extensiones administrativas del mismo.
- ▶ La dirección de las relaciones es única y de arriba hacia abajo.

Relaciones Inter- Gubernamentales

▶ **EL MODELO SOBREPUESTO**

- ▶ se caracteriza por: las esferas de autonomía o independencia de cada nivel de gobierno son comparativamente pequeñas; en las políticas públicas más importantes se involucran actores públicos nacionales, estatales/regionales y locales, y las notas fundamentales de relación son la interdependencia y la negociación.
- ▶ Este es el modelo más usual en los países más desarrollados y donde hay reparto de poder y es el modelo que da lugar a las RIGS más variado y multidireccional.

El gobierno multiorganizativo en los sistemas unitarios y federales

▶ Los sistemas federales

- ▶ unen entidades menores en un gran sistema político mediante la distribución y garantía del poder entre los gobiernos constituyentes y generales de una forma diseñada para proteger la existencia y autoridad, tanto de los sistemas nacionales como subnacionales.

▶ Los estados unitarios

- ▶ otorgan la autoridad dominante al gobierno nacional o central y las concesiones constitucionales de poder a los gobiernos subnacionales que representan una función directa de autoridad nacional.

Los instrumentos de las relaciones intergubernamentales

- ▶ Las relaciones fiscales intergubernamentales.
- ▶ Las subvenciones intergubernamentales.
- ▶ La regulación intergubernamental.
- ▶ Las estructuras gubernamentales.
- ▶ Las fuerzas políticas.
- ▶ Las acciones burocráticas y las comunicaciones intergubernamentales.

Tendencia a futuro de las Relaciones Intergubernamentales

▶ **Nuevas estructuras gubernamentales.**

- ▶ Tendencia hacia el realineamiento de las estructuras gubernamentales nacionales y subnacionales.

▶ **Devolución de responsabilidades operativas.**

- ▶ Consecuencia de la anterior, implica una gran expansión en los niveles inferiores.

▶ **Desplazamiento hacia abajo de las cargas financieras.**

- ▶ Paralelamente a la delegación de programas.

▶ **Influencia central sobre la financiación subnacional.**

- ▶ Una consecuencia de la crisis global del estado de Bienestar es la disminución de los ingresos públicos y el agravamiento de los déficits presupuestarios, lo que supone la necesidad de controlar el gasto de los gobiernos subnacionales.

▶ **Prestación innovadora de servicios.**

- ▶ Alternativas a la provisión gubernamental de los servicios.

▶ **Eficacia en la gestión de políticas.**

- ▶ La eficacia intergubernamental requiere una adopción interactiva de decisiones, descentralizada, flexible e integrada, que implique diversos programas.