

VISIÓN ORGANIZATIVA PARA EL DESARROLLO DE LA GESTIÓN PÚBLICA LOCAL

Organizational vision for local public management

Leyda Coromoto Rondón Velázquez

Arquitecta licenciada por la Universidad de Los Andes, Mérida, Venezuela

• leydarondon@gmail.com

RESUMEN

La gestión pública municipal en Latinoamérica genera una brecha entre la planificación y la ejecución efectiva de las políticas públicas, la que afecta el desarrollo urbano y el bienestar social, presumiendo que derivan de la desconexión entre las dependencias internas de las municipalidades. Por lo anterior, se propone una forma de organización municipal que se adapte a los desafíos actuales y cumpla con sus objetivos, alineada con el interés público local, fomentando y optimizando la eficiencia operativa, facilitando y fortaleciendo la comunicación interna, la coordinación entre las áreas, así como la transparencia y la rendición de cuentas, contribuyendo al desarrollo profesional de los empleados y a la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos. Se propone trabajar en la sinergia de tres dimensiones de la gestión local municipal, con el fin de contribuir a la creación de comunidades resilientes y sostenibles, concluyéndose en la necesidad de reflexionar sobre dos aspectos fundamentales para alcanzar sus objetivos: los tipos de gestión a implementar y la estructura organizacional establecida, dado que estos dos elementos son interdependientes y forman la base para una gestión pública efectiva y eficiente.

SUMMARY

Municipal public management in Latin America creates a gap between planning and the effective execution of public policies, which affects urban development and social well-being, if they derive from the disconnection between the internal dependencies of municipalities. Therefore, a form of municipal organization is proposed that adapts to current challenges and meets its objectives, aligned with the local public interest, promoting and optimizing operational efficiency, facilitating and strengthening internal communication, coordination between areas, as well as transparency and accountability, contributing to the professional development of employees and the satisfaction of citizens' needs. It is proposed to work on the synergy of three dimensions of municipal local management, in order to contribute to the creation of resilient and sustainable communities, concluding in the need to reflect on two fundamental aspects to achieve its objectives: the types of management to be implemented and the established organizational structure, given that these two elements are interdependent and form the basis for effective and efficient public management.

[Palabras claves]

Planificación estratégica, Estructura organizacional, Gestión urbana, territorial y política

[Key Words]

Strategic planning, Organizational structure, Urban, territorial and political management.

Recibido 13/06/2024 / Aceptado 20/11/2024

1. Introducción

En la actualidad el ser humano y los administradores del territorio están pasando por una etapa creciente y experimental del mundo contemporáneo, debido a lo acelerado que se producen cambios gigantescos en tiempos tan cortos. El futuro de nuestra sociedad y los cambios culturales dependen de acciones que ejecutemos en este presente y que van a tener efecto sobre el futuro de la especie humana, el equilibrio planetario y su existencia, siendo necesarios cambios o nuevos paradigmas en todos sus campos, para los cambios que queremos generar en la sociedad, siendo la gestión pública uno de los más influyentes. Considerando que aproximadamente el 50% de la población mundial vive en ciudades, existen desafíos y grandes retos para los administradores de un municipio y los modelos de gestión pública, deberán razonar sobre la manera de mejorar los servicios públicos, y resolver los problemas que se generan en ellas, obteniendo así mejor calidad de vida para sus pobladores (ONU-Hábitat, 2012).

Según Sánchez (2021), "la gestión pública es un proceso que abarca la toma de decisiones estratégicas en el ámbito gubernamental, orientadas a maximizar el bienestar social a través de la eficiente asignación de recursos" (p. 45). En función de esta definición, la gestión pública local enfrenta desafíos complejos y multifacéticos dentro del ámbito mundial, que requieren de una visión organizativa robusta y adaptativa para lograr mejorar el bienestar social. En un contexto donde las demandas ciudadanas son cada vez más diversas y urgentes, la capacidad de las entidades locales para responder eficazmente depende en gran medida de la estructura organizativa y de la implementación de estrategias de gestión innovadoras y coherentes.

En este sentido, y de acuerdo a López (2020), "una gestión pública local eficaz requiere una visión organizativa que considere tanto las características particulares del entorno como la promoción de una cultura que incentive la mejora continua, la colaboración y la adaptabilidad" (p. 32). Esto subraya la importancia de una aproximación holística que tome en cuenta las dinámicas locales para una gestión pública eficiente, una visión que abarca desde la planificación estratégica hasta la participación ciudadana, pasando por la eficiencia operativa y la transparencia. Esta visión debe integrar las dinámicas específicas del entorno local, incluidas la geografía, la demografía y las particularidades socioeconómicas de cada comunidad. Por ende, es crucial que se promueva una cultura organizacional que valore la colaboración, la adaptabilidad y la mejora continua.

La planificación estratégica constituye el pilar sobre el cual se deben construir las acciones y políticas públicas. Esta planificación debe ser inclusiva y participativa, involucrando a todos los actores relevantes, desde los funcionarios municipales hasta los ciudadanos. Según Mintzberg (1994), una estrategia bien formulada permite a las organizaciones "navegar eficazmente en entornos complejos y cambiar con agilidad en respuesta a nuevas oportunidades y amenazas" (p. 23). En función de esto, la eficiencia operativa es otro componente esencial: una estructura organizativa eficiente facilita la asignación adecuada de recursos, la definición clara de roles y responsabilidades y la implementación de procesos optimizados. Osborne y Gaebler (1992) destacan que las organizaciones públicas deben adoptar principios del sector privado para mejorar su rendimiento, como la orientación a resultados y la satisfacción del cliente, en este caso, los ciudadanos. La participación ciudadana es igualmente crucial para una gestión pública local efectiva. Involucrar

a la comunidad en la toma de decisiones no solo legitima las políticas y acciones del gobierno local, sino que también mejora la calidad de estas decisiones al incorporar una variedad de perspectivas y conocimientos locales. Arnstein (1969) plantea que una alta participación ciudadana conduce a una mayor equidad y justicia en la formulación de políticas públicas. Del mismo modo, la transparencia y la rendición de cuentas son fundamentales para mantener la confianza pública en las instituciones locales. Una gestión pública transparente no solo reduce el riesgo de corrupción, sino que también fomenta una cultura de responsabilidad y ética. Es por ello que se hace necesario visualizar la transparencia, junto con la participación ciudadana, con la finalidad de crear un ciclo virtuoso que mejora la gobernanza y la eficiencia administrativa.

La Organización de las Naciones Unidas (ONU) considera que el desarrollo sostenible dependerá en gran medida de cómo se gestione el proceso de urbanización a nivel global. Se estima que, para el año 2050, aproximadamente el 68% de la población mundial vivirá en zonas urbanas (ONU, 2018). En este contexto, la gestión pública requiere una organización eficiente y efectiva que pueda responder a los desafíos de la urbanización acelerada, garantizando una planificación adecuada, el uso responsable de los recursos y la provisión de servicios esenciales que promuevan el bienestar social y la sostenibilidad ambiental. En definitiva, la adaptabilidad y la innovación deben ser principios rectores en la visión organizativa de la gestión pública local. En un mundo caracterizado por rápidos cambios tecnológicos, económicos y sociales, las entidades locales deben ser capaces de adaptarse y evolucionar continuamente. Esto implica no solo la adopción de nuevas tecnologías y métodos de gestión, sino también una apertura al aprendizaje y la experimentación. De esta forma, una visión organizativa para el desarrollo de la gestión pública local debe ser integral y holística, abarcando desde la planificación estratégica y la eficiencia operativa hasta la participación ciudadana y la transparencia. Al integrar estos elementos, las entidades locales pueden mejorar significativamente su capacidad para responder a las necesidades y expectativas de la comunidad, promoviendo un desarrollo sostenible y equitativo. Por ende, se plantea como hipótesis que, en muchas municipalidades de Latinoamérica, procedente de una falta de coordinación y colaboración entre las distintas gerencias, áreas, dependencias y funciones existentes dentro de la municipalidad, se ve afectada negativamente en la coherencia entre la planificación urbana y los resultados alcanzados o políticas públicas establecidas, lo que reduce la eficacia en la consecución de bienestar para la población y, por ende, para la sociedad en pleno.

Al visualizar diferentes estructuras de algunas municipalidades latinoamericanas (Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú y Chile) se observan similitudes en su conformación. Los municipios, a menudo, están absorbidos por el día a día y las emergencias, dejando de lado las estrategias de planificación urbana. Igualmente, la mayor parte de estas municipalidades poseen una estructura lineal, que limita la posibilidad de trabajo en equipo entre las direcciones y departamentos, las soluciones eficientes en las políticas públicas, así como el bienestar común de la sociedad, derivada de una solución eficiente y la necesidad de flexibilidad para el desarrollo del trabajo. Estos problemas podrían mitigarse si se cambiara la forma de abordar los proyectos. Para ello, el municipio, como gestor de políticas públicas, debe contextualizar su trabajo con una visión integral y sistémica del medio ambiente, el desarrollo económico y el bienestar social.

Este artículo busca compartir hallazgos y conocimientos sobre la estructura organizativa de una municipalidad o ente local, una de las debilidades que se presentan en la mayoría de las gestiones públicas locales de Latinoamérica. La metodología utilizada sigue un razonamiento deductivo, para proyectar una estructura organizativa, eficiente y efectiva, como parte de una serie de premisas que explican la situación planteada y permiten llegar a una conclusión que permita visualizar una estructura administrativa diferente para las municipalidades latinoamericanas, con el objetivo de lograr una mejor organización de recursos y una mayor efectividad en la ejecución de políticas públicas, por ende un bienestar social, que responda a los desafíos contemporáneos. Considerando que el estudio se centra en la eficiencia de la estructura organizativa de una alcaldía o municipio, fueron analizados aspectos de gestión pública, contextualizados de manera general, en lo urbano, territorial y político, así como en otros tales como la planificación estratégica, la participación ciudadana o la gobernanza, sin profundizar en otros aspectos que complementan una eficiente gestión pública local, que requerirían igualmente de un cambio. Se analiza la gestión urbana como el eje fundamental para dar continuidad a cada estrategia y culminar los proyectos establecidos como políticas públicas dentro de los planes de desarrollo urbano, integrándola como elemento clave en la gestión de los servicios públicos. Finalmente, se define la estructura organizativa o proceso de gestión pública local desde el punto de vista administrativo más eficiente, mejorando o subsanando debilidades en el desarrollo de una municipalidad y entendiendo la gestión urbana como el eje fundamental para alcanzar los objetivos de una alcaldía.

2. Desarrollo

2.1. Gestión Pública

A través de la gestión pública, un municipio buscará generar oportunidades que establezcan un equilibrio entre las áreas rurales y urbanas, abordando los aspectos productivo, social y ambiental. Esto tiene como finalidad desarrollar hábitats interdependientes que promuevan una mejor relación entre estos territorios, fomentando un desarrollo metabólico circular en el que los flujos de recursos y energía se gestionen de manera sostenible entre la naturaleza y la sociedad. En este contexto, las ciudades intermedias juegan un rol esencial al actuar como conexiones dinámicas entre lo urbano y lo rural, promoviendo un crecimiento equilibrado y sostenible. Estas ciudades potencian la diversificación productiva, la cohesión social y el uso responsable de los recursos naturales (Corporación Andina de Fomento [CAF], 2017; Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA], 2022). En América Latina y el Caribe, más del 80% de la población vive en áreas urbanas, lugares caracterizados por la concentración de la población en unas pocas ciudades, que predominan sobre el resto. Sin embargo, en ellas son las ciudades intermedias y pequeñas, donde reside la mayor parte de la población urbana, generando la oportunidad de un posible reequilibrio de la red de ciudades, en la región y a una mayor diversificación (ONU-Hábitat, 2012). Esto hace aún más urgente una planificación eficiente que integre la interacción entre las zonas rurales y urbanas para garantizar la sostenibilidad (Blog del Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2019; CAF, 2020).

Se busca, entonces, evaluar la capacidad del municipio como sistema sociopolítico, capaz de autofortalecerse, formulando

una mejor gobernabilidad, con una participación mucho más eficiente, que genere ciudadanía en las zonas urbanas, junto a un proceso de gobernanza con actores estratégicos. Considerando que el municipio es el organismo autónomo designado para lograr una gestión pública que mejore el bienestar de la población, es fundamental que se implementen estrategias y acciones adecuadas. Tal como expresa Westreicher (2020), “la gestión es un conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo” (p. 15). Esto enfatiza la importancia de una planificación eficaz y de la ejecución de políticas que respondan a las necesidades locales, contribuyendo al desarrollo integral de la comunidad.

La gestión pública pretende responder a los requerimientos modernos de gestión en las municipalidades, para visualizar la correcta formulación, implementación y control estratégico. Lo anterior confirma que, para ejecutar este tipo de procesos, se requiere el uso de modelos y metodologías de gestión estratégica, que permitan canalizar los esfuerzos y compromisos que se adquieren con el futuro de las organizaciones, buscando obtener resultados positivos, al final de los períodos de una evaluación, contando al mismo tiempo con el apoyo de herramientas tecnológicas que soporten y faciliten su desarrollo (Moreno, Nova y Moreno, 2020, p. 239).

Derivado de lo anterior, se destacan distintos tipos de gestión, que aquí englobaremos en gestión pública y privada. La gestión privada está orientada hacia el beneficio de un particular o institución privada, mientras que la gestión pública se centra en la administración estatal y en las políticas públicas diseñadas para alcanzar los objetivos de la organización y, por ende, los de la sociedad. La gestión pública busca mejorar la eficiencia de las organizaciones que ofrecen servicios públicos y está enfocada en el bienestar social y el interés general de la comunidad, a diferencia de la gestión privada, que se orienta a maximizar los beneficios económicos y satisfacer las necesidades de los clientes (Castillo, 2024).

La manera de hacer gestión ha sido sometida a cambios durante las últimas dos o tres décadas, en lo que respecta a su institucionalidad, organización, enfoques y objetivos, provocando, de esta manera, variaciones en sus funciones, cambiando desde una orientación burocrática, enfocada en procesos, normas y procedimientos, hacia una gestión enfocada a resultados, con gobiernos que buscan satisfacer las necesidades de la ciudadanía (Waissbluth y Larraín, 2009. p. 551). En este contexto, se puede considerar que la gestión pública, tiene como propósito organizar, planear, controlar y dirigir el funcionamiento y sostenibilidad de los servicios públicos, por consiguiente, considerando la sectorización que existe en la gestión de una administración. Debemos destacar que la planificación es multidireccional, clasificándola bajo el esquema de planificación, organización, dirección y control. El desarrollo de una administración pública o gestión pública debe ser visualizada similar a la visión de una gerencia corporativa, en donde el “director estratégico” posee y desarrolla capacidades propias y delegadas, que le permitan afrontar cada una de las situaciones por resolver, buscando transformar sueños gerenciales en realidades corporativas en las áreas funcionales de la organización, utilizando estos principios, propios de la administración pública, para el logro de los objetivos de los servicios públicos y de la visión país que se tiene, generando, de esta manera, una organización exitosa, con la interrelación de las dependencias y un trabajo transversal a la Dirección de planificación del municipio (Moreno et al., 2020, p. 241).

Considerando que la gestión pública son los procesos que realizan los Gobiernos, enfocados en la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía, mediante los desafíos de planificación, presupuesto, control de gestión y evaluación, es la gestión urbana un eje fundamental para el logro del desarrollo eficiente de los servicios públicos, siendo este el objetivo fundamental para mejorar la calidad de vida de la ciudadanía (Waissbluth y Larraín, 2009. pág. 551, 555). Tomando en consideración que cada municipalidad posee diversas funciones que se relacionan a las necesidades de cada territorio, la gestión pública se puede enmarcar dentro de tres ejes principales:

- Gestión urbana, que consiste en generar procesos de planificación urbana en aspectos relacionados con el desarrollo y el funcionamiento de las áreas urbanas, para así proteger los intereses públicos sobre los privados.
- Gestión Territorial, que busca los mecanismos que regulen la ocupación y usos del suelo urbano y rural.
- Gestión Política, que articula las fuerzas políticas con la participación de la sociedad local, siendo un proceso multifacético que involucra la toma de decisiones, la implementación de políticas y la interacción con la sociedad, para el logro de los objetivos.

Dichas condiciones pueden ejercerse a través de la planificación, organización, dirección y control, propios de cualquier gerencia privada, cuyo objetivo es mejorar el valor del servicio que está cubriendo.

2.1.1. Gestión Urbana

La gestión urbana, como un componente esencial de la gestión pública, se define como un proceso integral que abarca la planificación, administración y regulación del desarrollo en entornos urbanos. Su principal objetivo es mejorar la calidad de vida en las ciudades, promoviendo un desarrollo sostenible y equitativo. Además, se enfoca en la gestión eficiente de los recursos urbanos, asegurando que estos se utilicen de manera que beneficien a toda la comunidad. Este enfoque integral no solo busca la optimización de los servicios urbanos, sino que también fomenta la participación ciudadana y la creación de políticas inclusivas que respondan a las necesidades locales (Castillo, 2024). Como principales aspectos de la gestión urbana están:

- La Importancia de la Gestión Urbana en la Gestión Pública

La gestión urbana en el contexto de la gestión pública se centra en la coordinación y ejecución de políticas y programas que promuevan el desarrollo equilibrado y sostenible de las áreas urbanas. Healey (2006) describe la gestión urbana como “un proceso estratégico que busca integrar diversas políticas sectoriales y coordinar acciones a diferentes niveles de gobierno para enfrentar los desafíos urbanos”. En función de esto, podemos afirmar que la urbanización rápida y descontrolada que llevamos en la actualidad puede generar una serie de problemas, incluyendo la congestión, la contaminación y la exclusión social. Por ello, la gestión urbana eficiente es crucial para garantizar que las ciudades sean lugares habitables y sostenibles para todos sus habitantes.

- Planificación Urbana y Uso del Suelo

La planificación urbana es un componente esencial de la gestión urbana en la gestión pública. Este proceso implica la regulación del uso del suelo para asegurar un desarrollo ordenado y sostenible. Según Campbell (1996), “la planificación urbana debe equilibrar los intereses económicos, ambientales y sociales para promover un desarrollo urbano sostenible”. Las herramientas de planificación urbana, como los planes de ordenamiento territorial y los planes de zonificación, son fundamentales para guiar el crecimiento de las ciudades y asegurar la provisión adecuada de infraestructuras y servicios públicos (Faludi, 2000).

- Movilidad Urbana y Transporte Público

La movilidad urbana es otro aspecto crítico de la gestión urbana. Un sistema de transporte eficiente es vital para el funcionamiento de las ciudades y el bienestar de sus habitantes. Banister (2008) afirma que “la movilidad sostenible debe priorizar el transporte público, la caminata y el ciclismo sobre el uso del automóvil privado”. Las políticas públicas en gestión urbana deberán fomentar el desarrollo de infraestructuras de transporte que sean sostenibles y accesibles para todos. Esto incluye la mejora del transporte público, la construcción de ciclovías y la promoción de modos de transporte no motorizados.

- Gobernanza Urbana y Participación Ciudadana

La gobernanza urbana efectiva requiere la colaboración entre diferentes niveles de gobierno y la participación activa de la ciudadanía. Una gobernanza inclusiva asegura que las políticas urbanas reflejen las necesidades y aspiraciones de todos los habitantes. Según Arnstein (1969), “la participación ciudadana es esencial para democratizar la planificación urbana y mejorar la transparencia y la rendición de cuentas” (p. 216). Esto subraya la importancia de involucrar a la comunidad en la toma de decisiones para lograr un desarrollo urbano equitativo y sostenible. La inclusión de actores diversos, como organizaciones no gubernamentales y el sector privado, en el proceso de gestión urbana puede mejorar la calidad y la implementación de las políticas públicas.

- Desarrollo Sostenible y Gestión de Recursos

El desarrollo sostenible es un pilar central de la gestión urbana en la gestión pública. La Comisión Brundtland (1987) define el desarrollo sostenible como “aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades”. En este contexto, esto implica políticas que promuevan la eficiencia energética, la reducción de emisiones de carbono y la conservación de recursos naturales. Las ciudades sostenibles implementan prácticas de gestión de residuos, promueven la construcción verde y fomentan el uso de energías renovables para reducir su impacto ambiental.

- Innovación y Tecnología en la Gestión Urbana

La adopción de tecnologías avanzadas es cada vez más importante en la gestión urbana. Las ciudades inteligentes utilizan tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para mejorar la eficiencia de los servicios urbanos y la calidad de vida de los ciudadanos. Townsend (2013) señala que “las ciudades inteligentes integran tecnologías para gestionar de manera más eficiente los recursos urbanos y facilitar la participación ciuda-

dana”. Las herramientas tecnológicas, como los sistemas de información geográfica (SIG) y las plataformas de datos abiertos, permiten a los gestores urbanos tomar decisiones informadas y basadas en datos.

2.1.2. Gestión Territorial

La gestión territorial, como parte de la gestión pública implica la planificación, administración y regulación del uso del suelo y los recursos naturales de un territorio específico, para promover el desarrollo sostenible, la equidad y el bienestar social. Este enfoque interdisciplinario requiere la coordinación entre diferentes niveles de gobierno y la participación de múltiples actores para abordar los desafíos y oportunidades que presentan los territorios. Como principales aspectos de la Gestión Territorial están:

- La Integración de la Gestión Territorial en la Gestión Pública

La gestión territorial dentro de la gestión pública se refiere a cómo los gobiernos planifican y administran el uso del suelo y los recursos para promover un desarrollo equilibrado. Healey (2006) señala que “la planificación y la gestión del territorio son esenciales para coordinar el desarrollo urbano y rural, asegurando que los recursos se utilicen de manera eficiente y equitativa”. Los gobiernos, a través de políticas públicas y regulaciones, desempeñan un papel crucial en la ordenación del territorio, estableciendo normas y directrices que orienten el crecimiento y el desarrollo. Esto incluye la zonificación, la protección de áreas naturales, la infraestructura y la provisión de servicios públicos.

- Participación Ciudadana y Gobernanza

La participación ciudadana es un componente esencial, ya que la inclusión de la comunidad en el proceso de toma de decisiones ayuda a asegurar que las políticas reflejen las necesidades y aspiraciones de la población local. Una gestión territorial efectiva en el ámbito de la gobernanza necesita fomentar la cooperación entre distintos niveles de gobierno y diferentes sectores. Esto implica que autoridades locales, regionales y nacionales trabajen conjuntamente, al igual que organizaciones no gubernamentales y el sector privado, para abordar los desafíos del desarrollo territorial de manera integral (Pierre, 2011). Esta sinergia es esencial para garantizar que las políticas y acciones reflejen las diversas necesidades de la comunidad.

- Desarrollo Sostenible y Gestión de Recursos

El desarrollo sostenible es un principio central, ya que busca equilibrar el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente. Este enfoque implica la planificación y ejecución de políticas que no solo promuevan el desarrollo económico, sino que también garanticen la conservación de los recursos naturales para las generaciones futuras. La gestión sostenible de recursos se basa en el uso eficiente y responsable de los mismos, considerando sus límites y potenciales, y fomentando prácticas que reduzcan el impacto ambiental. Derivado de esto, debemos sostener que los gobiernos deberán implementar estrategias que equilibren el desarrollo económico con la protección ambiental y la justicia social. Esto incluye la promoción de energías renovables, la gestión sostenible de los recursos hídricos y la protección de la biodiversidad.

- Ordenación del Territorio y Planificación Espacial

La ordenación del territorio y la planificación espacial son herramientas clave en la gestión territorial. Estas herramientas permiten a los gobiernos organizar el uso del espacio de manera que se maximice el bienestar social y económico, mientras se minimizan los impactos ambientales negativos. Healey (2006) destaca que “la planificación espacial es un proceso continuo que debe adaptarse a las cambiantes condiciones sociales, económicas y ambientales”.

- Innovación y Tecnología en la Gestión Territorial

Las tecnologías de la información geográfica (TIG) y los sistemas de información geográfica (SIG) son herramientas poderosas que permiten a los gobiernos recolectar, analizar y visualizar datos espaciales para una mejor toma de decisiones. Goodchild (2007) afirma que “los SIG proporcionan capacidades críticas para el análisis espacial, la modelización y la visualización, que son esenciales para la planificación y la gestión territorial”. Estas tecnologías facilitan la identificación de tendencias, la evaluación de impactos y la planificación de escenarios futuros, facilitando la gestión de los funcionarios públicos a diseñar políticas eficientes.

2.1.3. Gestión Política

La gestión política, como parte de la gestión pública, es un componente esencial para la implementación efectiva de políticas y programas gubernamentales. Implica la formulación, adopción y ejecución de políticas públicas, así como la coordinación y gestión de recursos y actores involucrados en el proceso político. Como principales aspectos de la Gestión Política están:

- La Importancia de la Gestión Política en la Gestión Pública

La gestión política es crucial para la eficacia de la gestión pública, ya que se encarga de articular los intereses de diversos grupos sociales y traducirlos en políticas públicas. Según Pierre y Peters (2000), “la gestión política se centra en la capacidad de los gobiernos para formular y ejecutar políticas que respondan a las necesidades de la sociedad”. Esta gestión implica una serie de actividades que van desde la formulación de políticas públicas hasta la supervisión de su implementación, asegurando que las decisiones políticas se traduzcan en acciones concretas y efectivas.

- Formulación de Políticas Públicas

La formulación de políticas públicas es uno de los aspectos más críticos de la gestión política. Este proceso incluye la identificación de problemas, la evaluación de posibles soluciones y la selección de la mejor alternativa. Dye (2001) señala que “la formulación de políticas es el proceso mediante el cual los gobiernos deciden qué hacer o no hacer para abordar los problemas públicos”.

- Implementación de Políticas Públicas

Una vez formuladas, las políticas deben ser implementadas de manera efectiva. La implementación es el proceso mediante el cual las decisiones políticas se convierten en acciones concretas. Según Pressman y Wildavsky (1984), “la implementación de políticas es a menudo la parte más difícil del proceso político, ya que requiere la coordinación de múltiples actores y recursos”. La implementación efectiva requiere de una planificación detallada, la asignación adecuada de recursos y la supervisión constante para asegurar que las políticas se ejecuten según lo previsto.

- Coordinación Intergubernamental

La gestión política también implica la coordinación entre diferentes niveles de gobierno: nacional, regional y local. Esta coordinación es esencial para asegurar la coherencia y la efectividad de las políticas públicas. Según Agranoff y McGuire (2003), “la coordinación intergubernamental permite que las políticas sean implementadas de manera más eficiente y efectiva, al aprovechar las capacidades y recursos de diferentes niveles de gobierno”. La colaboración y la comunicación fluida entre los distintos niveles de gobierno ayudan a evitar duplicidades y a maximizar el uso de los recursos disponibles.

- Participación Ciudadana y Gobernanza

La participación ciudadana es un componente clave de la gestión política. Involucrar a los ciudadanos en el proceso de toma de decisiones mejora la legitimidad y la efectividad de las políticas públicas. La gobernanza inclusiva implica la colaboración entre el gobierno, el sector privado y la sociedad civil para desarrollar e implementar políticas que sean justas y efectivas (Pierre y Peters, 2000).

- Evaluación de Políticas

La evaluación de políticas es crucial para la gestión política efectiva. Esta evaluación permite medir el impacto de las políticas implementadas y ajustar las estrategias, según sea necesario. Según Rossi, Lipsey y Freeman (2004), “la evaluación de políticas es el proceso sistemático de recolectar y analizar información para determinar la efectividad de las políticas y programas” (p. 3). Este enfoque sistemático es crucial para entender no solo si una política ha alcanzado sus objetivos, sino también para identificar áreas de mejora y proporcionar retroalimentación para futuras decisiones. La evaluación permite, a los responsables de la formulación de políticas, tomar decisiones informadas y basadas en evidencia, lo que contribuye a una gestión pública más efectiva y transparente frente a los desafíos emergentes.

- Innovación y Tecnología en la Gestión Política

Las plataformas de gobierno electrónico permiten a los ciudadanos interactuar con el gobierno de manera más directa y eficiente, lo que puede mejorar la confianza y la colaboración entre el gobierno y la sociedad, transformándose en los principios de cualquier ente público.

2.1.4. Interrelación de la Gestión Urbana, Territorial y Política

La gestión urbana, territorial y política son componentes interconectados en el proceso de desarrollo y administración de espacios habitables.

- **Gestión Urbana:** Este enfoque se centra en la planificación y administración de las ciudades, buscando mejorar la calidad de vida de sus habitantes. Implica coordinar el uso del suelo, proporcionar servicios públicos, promover la movilidad sostenible y gestionar recursos ambientales. Una planificación urbana adecuada no solo previene problemas como la congestión y la contaminación, sino que también fomenta la inclusión social y la habitabilidad de las ciudades.
- **Gestión Territorial:** Abarca un ámbito más amplio, que incluye tanto áreas urbanas como rurales. La gestión territorial se enfoca en la administración del uso del suelo y los recursos naturales, garantizando un desarrollo equilibrado y sostenible. Su objetivo es satisfacer las necesidades actuales sin comprometer las futuras, lo que implica una planificación que contemple la zonificación, la protección de áreas naturales y el desarrollo económico local.
- **Gestión Política:** Es fundamental para la formulación, implementación y evaluación de políticas públicas. Implica la coordinación entre diferentes niveles de gobierno y la inclusión de diversos actores en el proceso de toma de decisiones. Una gestión política eficiente asegura que las políticas sean representativas y basadas en evidencia, promoviendo la participación ciudadana y la transparencia.

La interrelación entre estas gestiones es crucial para lograr un desarrollo sostenible y equitativo. Por ejemplo, una gestión urbana efectiva requiere un marco de gestión territorial que garantice el uso sostenible de los recursos, mientras que la gestión política debe facilitar la colaboración entre los diferentes niveles de gobierno y la participación activa de la ciudadanía. En este contexto, la sinergia entre estas tres dimensiones contribuye a la creación de comunidades más resilientes y sostenibles, donde se respeten las necesidades y aspiraciones de todos los ciudadanos.

2.2. Estructuras Organizativas para una eficiente Gestión Pública

“La estructura organizacional nos permite alcanzar las metas y objetivos de la empresa, ya que establece las bases fundamentales de división de trabajo, departamentalización, control de mando y jerarquía” (Vásquez, 2020, p. 45). Es decir, es una representación gráfica que nos permite establecer las funciones y jerarquías de cada miembro de la organización, desde los niveles superiores a los inferiores, y establecer sus funciones, en algunos modelos por encima de la cooperación entre departamentos, lo que desarrolla poca relación, conocimiento, identidad y permanencia, por el trabajo de las demás dependencias. La prioridad o reto con los que se encuentra una administración pública es la definición de su estructura organizativa, que condiciona toda su ejecución. Es importante que las estructuras reflejen lo que pretende realizar y hacia dónde se quiere dirigir, en función de sus objetivos.

2.2.1 Beneficios claves para implementar una Estructura Organizacional

- Mejora de la Eficiencia y Eficacia

Una estructura organizacional eficiente permite una clara definición de roles y responsabilidades, lo que facilita la asignación adecuada de recursos y la ejecución de tareas. Mintzberg, (1979) afirma que una estructura bien diseñada ayuda a las organizaciones a lograr sus objetivos con mayor eficiencia, al minimizar los costos operativos y maximizar la productividad.

- Claridad en la Comunicación y Toma de Decisiones

La definición clara de canales de comunicación y líneas de autoridad dentro de una estructura organizacional reduce los errores y malentendidos, mejorando la toma de decisiones. Según Daft (2015), una estructura organizacional efectiva establece un sistema de comunicación claro, lo que permite una toma de decisiones más rápida y precisa.

- Mejora de la Coordinación y Colaboración

Una estructura organizacional eficiente facilita la coordinación entre diferentes departamentos y niveles de gobierno, promoviendo la colaboración y el trabajo en equipo. Thompson (1967) afirma que una buena estructura organizacional reduce los conflictos y mejora la coordinación entre las unidades, lo que es crucial para el éxito de los proyectos complejos.

- Flexibilidad y Adaptabilidad

Las organizaciones públicas necesitan adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno político, económico y social. Una estructura organizacional eficiente proporciona la flexibilidad necesaria para adaptarse a estos cambios sin perder eficiencia. Burns y Stalker (1961) describen en términos generales que las estructuras organizacionales flexibles y orgánicas son más adecuadas para entornos cambiantes, ya que permiten una mayor adaptabilidad y respuesta rápida a los desafíos.

- Aumento de la Transparencia y Rendición de Cuentas

Una estructura organizacional clara facilita la supervisión y el control, mejorando la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión pública. Osborne y Gaebler (1992) destacan que las estructuras organizacionales que promueven la transparencia y la rendición de cuentas ayudan a reducir la corrupción y a mejorar la confianza del público en las instituciones gubernamentales.

- Mejora en la Asignación de Recursos

Una estructura organizacional eficiente permite una mejor asignación de recursos humanos, financieros y materiales, asegurando que se utilicen de manera óptima para alcanzar los objetivos públicos. Galbraith (1977) señala que una estructura organizacional adecuada facilita la asignación eficiente de recursos, lo que es esencial para la maximización de los resultados en la gestión pública.

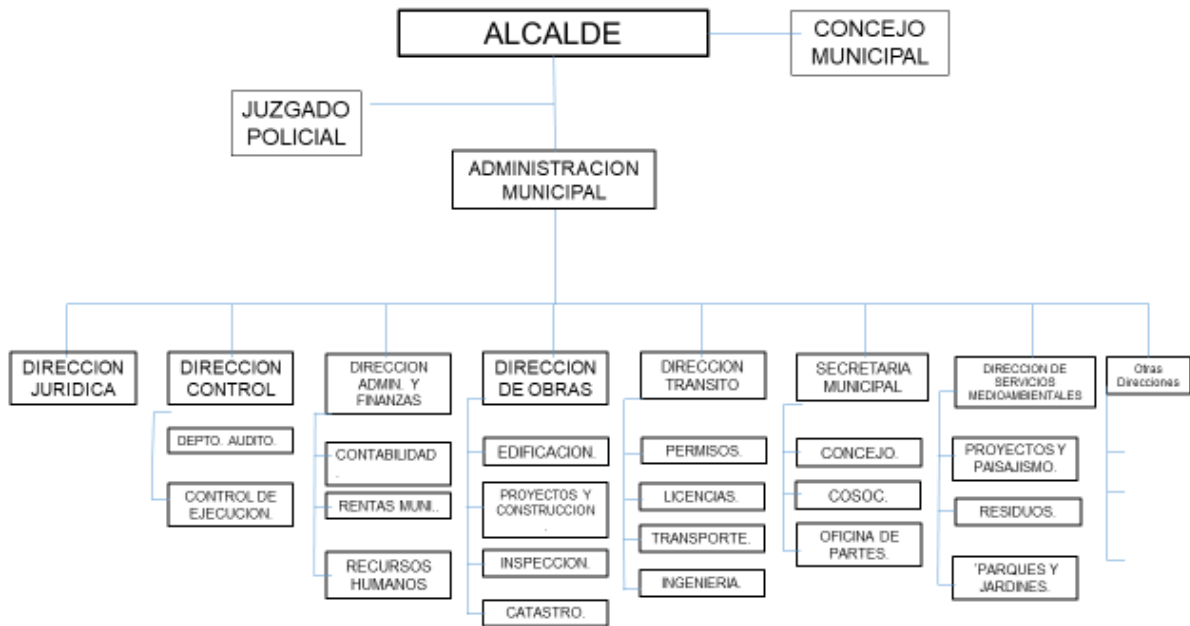


Figura 1. Modelo de Organigrama Funcional. Demuestra un Modelo gráfico de una estructura organizacional tradicional de una municipalidad, rígida, jerarquizada. Fuente: Elaboración Propia.

- Promoción del Desarrollo Profesional

Una estructura organizacional bien diseñada ofrece claras oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento para los empleados, lo que mejora la moral y la motivación del personal. Lawler (1986) sostiene que las estructuras organizacionales que promueven el desarrollo profesional y el avance de carrera contribuyen a una mayor satisfacción laboral y retención de talento.

- Facilita la Implementación de Políticas Públicas

Una estructura organizacional eficiente es esencial para la implementación efectiva de políticas públicas. Bardach (1977), en su libro sobre los ocho pasos para el análisis de las políticas públicas, demuestra que una estructura organizacional adecuada es un factor clave para superar los desafíos de la implementación y asegurar que las políticas se traduzcan en acciones efectivas.

- Reducción de la Burocracia

Una estructura organizacional eficiente puede reducir la burocracia excesiva, simplificando los procesos y procedimientos administrativos. Weber (1947) indica que, aunque la burocracia es necesaria para la administración pública, una estructura organizacional bien diseñada puede minimizar sus aspectos negativos, como la rigidez y la ineficiencia.

- Mejora de la Satisfacción Ciudadana

Una estructura organizacional eficiente contribuye a mejorar la calidad de los servicios públicos, lo que se traduce en una mayor satisfacción ciudadana. Denhardt y Denhardt (2000) argumentan que la eficiencia y la efectividad en la gestión pública son fundamentales para satisfacer las expectativas y necesidades de los ciudadanos.

2.2.2. Modelos Estructurales

Los modelos estructurales son fundamentales para definir cómo se organiza una empresa y cómo se distribuyen las responsabilidades y flujos de trabajo. A continuación, se presentan algunos ejemplos destacados de modelos estructurales que podrían pensarse como ejemplos de modelos para los municipios latinoamericanos:

Modelo de Organización Funcional. Llamada también organización tradicional o departamentalizada, en ella las entidades gubernamentales se dividen en departamentos basados en funciones específicas, tales como finanzas, recursos humanos, planificación, servicios públicos, salud, educación, entre otros. Cada departamento está dirigido por un gerente o jefe que tiene la autoridad y responsabilidad sobre las actividades y el personal dentro de su área funcional. Como característica este tipo de organización establece jerarquías, dejando en un segundo plano la proyección de los objetivos y la satisfacción del cliente. Es rígido, ya que separa unidades, dificultando la interacción y la comunicación entre las partes (Figura 1). La organización funcional en la gestión pública ofrece numerosas ventajas, incluyendo la especialización, eficiencia, claridad en roles y desarrollo profesional. Sin embargo, también presenta desafíos negativos, como la posibilidad de trabajo en equipo entre las direcciones y departamentos, las soluciones eficientes en las políticas públicas, así como el bienestar de la comunidad derivada de una solución eficiente y la necesidad de flexibilidad para el desarrollo del trabajo.

Organización por Servicio de Apoyo. Requiere de recursos externos, como personas particulares o empresas privadas, para la realización de los proyectos tomando en consideración tiempo, costos y calidad del servicio (Figura 2). La organización por servicio de apoyo es un enfoque estructural en el cual las actividades de soporte, esenciales para el funcionamiento eficiente de la entidad pública, se agrupan en unidades o depar-

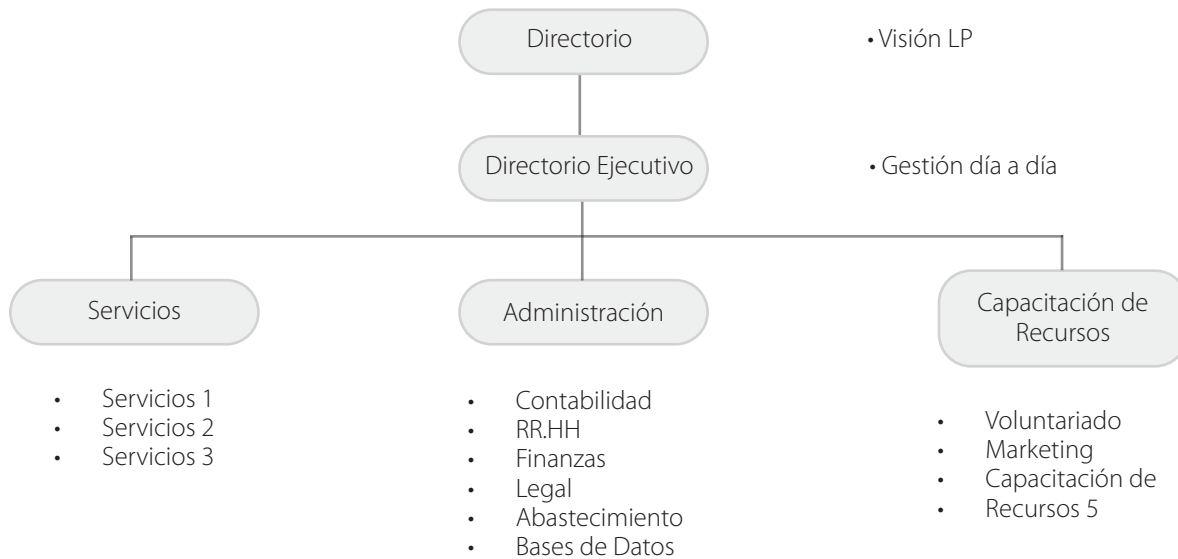


Figura 2. Modelo de organigrama por servicio de apoyo de Simón de Cirene. Demuestra un modelo gráfico de una estructura organizacional por servicio de apoyo, con recursos externos como apoyo involucrados en la estructura. Fuente: Tomado de Tagle, 2020.

tamentos especializados. Estos servicios de apoyo proporcionan los recursos y la asistencia necesarios para que las unidades operativas puedan centrarse en sus funciones principales sin distracciones. Agrupar funciones de apoyo permite aprovechar las economías de escala. Esto significa que los recursos pueden ser utilizados de manera más eficiente, reduciendo costos y evitando duplicaciones innecesarias.

Organización Matricial. Consiste en la combinación de la organización funcional y la de servicios de apoyo. Es flexible, con soluciones a los problemas de forma fácil y rápida, permitiendo la transdisciplinariedad, el trabajo en equipo y el aporte de diversos conocimientos. Se desarrolla a través de la visión sistémica y el involucramiento de actores sociales, logrando la gobernanza en ellos (Figura 3).

En la gestión pública, un enfoque estructural, como algunos de los modelos presentados, puede ser particularmente valioso para abordar la complejidad inherente a la implementación de políticas y programas multifacéticos. La gestión pública se enfrenta a una variedad de desafíos, que incluyen la necesidad de coordinar esfuerzos entre diversas agencias, niveles de gobierno y actores de la sociedad civil. Este enfoque permite una mejor organización de recursos y una mayor efectividad en la ejecución de políticas, facilitando una respuesta más ágil y adaptativa a las necesidades de la comunidad. Entre estos modelos, la organización matricial se caracteriza por tener una doble línea de mando: los empleados tienen al menos dos supervisores, uno funcional y uno de proyecto. Esto permite que los recursos humanos y materiales se compartan entre diferentes proyectos y funciones, facilitando una mejor coordinación y utilización de recursos, haciendo más efectiva y eficiente dicha gestión, lo que la hace la estructura ideal para una municipalidad.

Organización Matricial

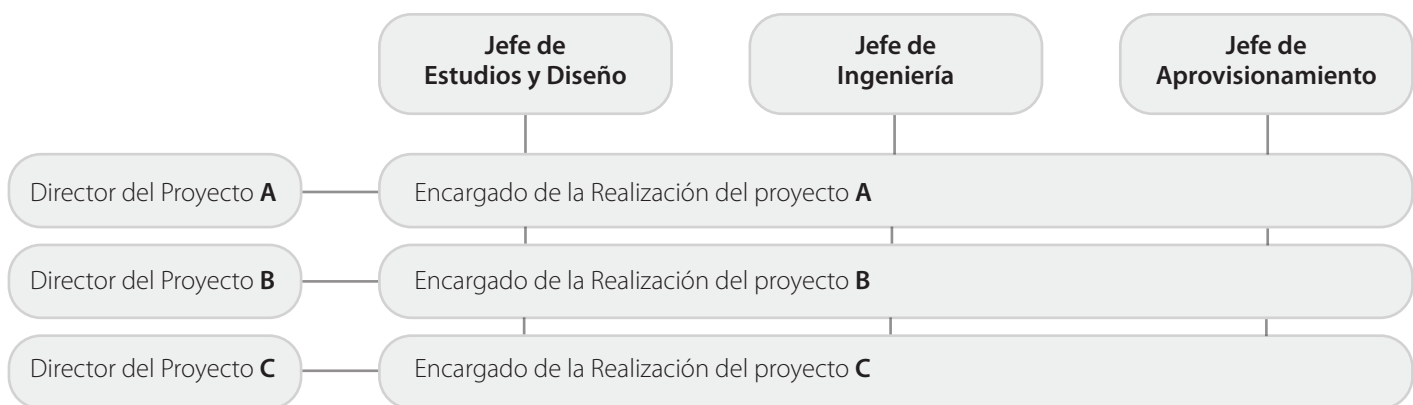


Figura 3. Modelo de Organigrama Matricial. Demuestra un modelo gráfico de una estructura organizacional matricial, con un trabajo en equipo y por funciones o proyectos. Fuente: Tomado de Sinnaps, 2020.

2.3. Beneficios de una Gestión Pública Integrada

La gestión pública integrada representa una estrategia esencial para abordar los desafíos complejos que enfrentan las sociedades contemporáneas. A continuación, se detallan algunos de sus beneficios más significativos:

- La gestión pública integrada fomenta un enfoque holístico que busca equilibrar el desarrollo económico, la justicia social y la protección ambiental. Este enfoque no solo se ocupa de las necesidades inmediatas de la población, sino que también promueve la sostenibilidad a largo plazo al asegurar que las políticas públicas se diseñen e implementen considerando su impacto en el medio ambiente y la sociedad.
- Un enfoque integrado en la gestión pública asegura que tanto las áreas urbanas como las rurales reciban atención equitativa y los recursos necesarios. Esto es vital para reducir las disparidades regionales y promover una distribución más justa de los beneficios del desarrollo.
- La coordinación entre diferentes niveles de gobierno y sectores mejora notablemente la eficiencia de la administración pública. Este enfoque integrado evita la duplicación de esfuerzos y optimiza el uso de recursos, lo que lleva a una implementación más efectiva de las políticas públicas.
- La inclusión activa de la ciudadanía en el proceso de gestión pública es crucial para fortalecer la democracia y mejorar la legitimidad de las políticas implementadas ajustándose a las necesidades locales.

Una gestión pública integrada no solo proporciona una respuesta más eficaz a los desafíos contemporáneos, sino que también establece las bases para un desarrollo más equitativo y sostenible. Al fomentar la colaboración, la equidad y la participación ciudadana, se crea un entorno propicio para el crecimiento inclusivo y la resiliencia social, asegurando que las políticas públicas realmente beneficien a toda la población. Una estructura organizacional eficiente en la gestión pública ofrece numerosas ventajas, desde la mejora de la comunicación y la toma de decisiones hasta la promoción de la transparencia y la rendición de cuentas. Al definir roles claros, facilitar la coordinación y la colaboración, y proporcionar flexibilidad y oportunidades de desarrollo profesional, las organizaciones públicas pueden mejorar significativamente su capacidad para cumplir con sus objetivos y responder a las necesidades de la comunidad.

3. Conclusiones

Toda gestión pública, y en especial la de la municipalidad local, debe tomar en consideración dos aspectos fundamentales para el logro de sus objetivos:

1. Los tipos de gestión a implementar: Es esencial definir claramente las modalidades de gestión que se van a ejecutar, ya sea en términos de políticas públicas, programas de desarrollo o servicios comunitarios.
2. La estructura organizacional establecida: Es crucial contar con una estructura organizacional bien definida que facilite la coordinación y ejecución de las actividades de gestión, asegurando que todos los niveles de la administración pública trabajen de manera efectiva hacia los objetivos comunes.

Una gestión pública efectiva requiere la integración de la gestión urbana, territorial y política, integración que permite abordar de manera comprehensiva y coordinada los desafíos complejos que enfrentan las sociedades contemporáneas, promoviendo un desarrollo sostenible, equitativo, equilibrado y eficiente. La clave para el éxito reside en la coordinación interinstitucional, la participación ciudadana y el uso de tecnologías avanzadas para la planificación y toma de decisiones basadas en datos. Debemos estar claros que la gestión pública y la gestión urbana, territorial y política están estrechamente relacionadas; relación que contribuye a este tipo de desarrollo de las áreas urbanas. La coordinación y colaboración entre estas dimensiones son esenciales para lograr ciudades más eficientes, inclusivas y habitables y que los gobiernos pueden gestionar las ciudades de manera que se promueva estos aspectos. La gestión política, como parte de la gestión pública, es un proceso integral y dinámico que requiere la formulación, implementación y evaluación de políticas públicas de manera inclusiva y eficiente. A través de la coordinación intergubernamental, la participación ciudadana y el uso de tecnologías avanzadas, los gobiernos pueden desarrollar e implementar políticas que promuevan el bienestar social y puedan responder eficazmente a los desafíos contemporáneos.

Considerando que la mayoría de las administraciones municipales o gestiones locales de Latinoamérica se encuentran estructuradas de manera lineal, se puede concluir que dicha forma de organizarse limita la posibilidad de trabajo en equipo entre las direcciones y departamentos, las soluciones eficientes en las políticas públicas, así como el bienestar común de la sociedad, para lo cual se propone una visión diferente, que permita, a toda administración pública local, obtener una solución eficiente, estratégica, clara y flexible a la hora del desarrollo del trabajo. En particular, una visión organizativa matricial, que deriva del resultado de un proceso participativo que involucra a diversos actores, incluyendo a la comunidad local, asegura su relevancia y legitimidad. Con el modelo organizacional matricial se propone establecer, para cualquier municipio de América Latina, una estructura organizativa municipal que genere continuidad entre la planificación urbana, la organización, la dirección y el control, visualizando el trabajo dentro de la gestión pública municipal. Esto debe hacerse bajo una visión integral, continua y sistémica de los componentes, buscando resolver problemas y mejorar los servicios públicos mediante proyectos dirigidos al bienestar de la ciudad. Además, su implementación exitosa requerirá de un compromiso continuo, monitoreo constante y ajustes, según sea necesario, para adaptarse a las cambiantes circunstancias locales.

En resumen, una estructura organizacional eficaz es vital para la gestión pública de una municipalidad local, ya que mejora la eficiencia, la comunicación, la coordinación y la adaptabilidad. Además, promueve la transparencia, la rendición de cuentas, el desarrollo profesional y la satisfacción ciudadana. Implementar y mantener una estructura organizacional bien diseñada es esencial para que las organizaciones públicas municipales puedan enfrentar los desafíos contemporáneos y cumplir con sus objetivos de manera efectiva.

4. Referencias Bibliográficas

- Agranoff, R., y McGuire, M. (2003). *Collaborative public management: New strategies for local governments*. Washington, D.C.: Georgetown University Press.
- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35 (4), 216-224. <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>
- Banister, D. (2008). The sustainable mobility paradigm. *Transport Policy*, 15 (2), 73-80. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2007.10.005>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2019). *Ciudades sostenibles: Integrando lo urbano y lo rural*. Recuperado de <https://blogs.iadb.org>
- Bardach, E. (1977). *The implementation game: What happens after a bill becomes a law*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Londres: Tavistock Publications.
- Campbell, S. (1996). Green cities, growing cities, just cities? Urban planning and the contradictions of sustainable development. *Journal of the American Planning Association*, 62 (3), 296-312. <https://doi.org/10.1080/01944369608975696>
- Castillo, C. (2024). ¿Qué distingue a la gestión pública de la privada? [Artículo no publicado].
- Comisión Brundtland. (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2009). *Base de datos DEPUALC*. Recuperado de http://www.cepal.org/celade/depualc/default_2011.asp
- Corporación Andina de Fomento (CAF). (2020). *Hacia ciudades más inclusivas y sostenibles en América Latina y el Caribe*. Caracas: CAF.
- Corporación Andina de Fomento (CAF). (2017). *Ciudades intermedias: Trampolín del desarrollo sostenible*. Caracas: CAF.
- Daft, R. L. (2015). *Organization theory and design*. Stamford, CT: Cengage Learning.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2000). The new public service: Serving rather than steering. *Public Administration Review*, 60 (6), 549-559. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00117>
- Dye, T. R. (2001). *Top down policymaking*. Nueva York, NY: Chatham House Publishers.
- Fainstein, S. S. (2010). *The just city*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Faludi, A. (2000). *The performance of spatial planning*. Londres: Routledge.
- Fountain, J. E. (2001). *Building the virtual state: Information technology and institutional change*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
- Galbraith, J. R. (1977). *Organization design*. Boston, MA: Addison-Wesley.
- Goodchild, M. F. (2007). Citizens as sensors: The world of volunteered geography. *GeoJournal*, 69(4), 211-221. <https://doi.org/10.1007/s10708-007-9111-y>
- Healey, P. (2006). *Collaborative planning: Shaping places in fragmented societies*. Nueva York, NY: Palgrave Macmillan.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). (2022). *Las ciudades intermedias como puente de conexión entre lo urbano y lo rural para el impulso del desarrollo territorial*. San José, Costa Rica: IICA.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning: Reconciling roles for planning, plans, planners*. Nueva York, NY: Free Press.
- Moreno, S., Nova, L., y Moreno, L. (2020). Modelos de gestión estratégica: Estudio exploratorio en pymes manufactureras de la provincia de Sugamuxi (Colombia). *Revista Espacios*, 41 (41), Artículo 17. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com>
- Larrodera López, E. (1982). *Anotaciones sobre cuarenta años de planeamiento urbanístico en España, complementos al curso sobre figuras del planeamiento y su gestión*. Madrid, España: Comisión de Urbanismo y Vivienda COAM.
- Lawler, E. E. (1986). *High-involvement management: Participative strategies for improving organizational performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lledó, P. (2015). *¿Qué estructura organizacional se recomienda para proyectos?* Organización Lledó. Entorno Económico. Recuperado de <https://www.entornoeconomico.com>
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2018). *World urbanization prospects: The 2018 revision*. Nueva York, NY: ONU.
- ONU-HABITAT. (2012). *Estado de las ciudades de América Latina y el Caribe 2012: Rumbo a una nueva transición urbana*. Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos.
- López, M. (2020). *Gestión pública local: Teoría y práctica en contextos contemporáneos*. Madrid, España: Editorial Gestión Pública.
- Osborne, D., y Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Pierre, J., y Peters, B. G. (2000). *Governance, politics and the state*. Londres, Inglaterra: Macmillan.
- Pierre, J. (2011). *The politics of urban governance*. Nueva York, NY: Palgrave Macmillan.
- Pressman, J. L., y Wildavsky, A. B. (1984). *Implementation: How great expectations in Washington are dashed in Oakland*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Rossi, P. H., Lipsey, M. W., y Freeman, H. E. (2004). *Evaluation: A systematic approach* (7.ª Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sánchez, J. (2021). *La gestión pública en el siglo XXI: Retos y oportunidades*. Bogotá, Colombia: Editorial Universitaria.

Sarmiento, J., Castro, C., Sandoval, V., y Hoberman, G. (2020). Cohesión social como base del mejoramiento de la gobernanza en asentamientos informales. *Revista de Investigaciones Geográficas*, (61), 25-39. <https://doi.org/10.5354/0719-5370.2020.56483>

Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. Nueva York, NY: McGraw-Hill.

Townsend, A. M. (2013). *Smart cities: Big data, civic hackers, and the quest for a new utopia*. Nueva York, NY: W. W. Norton & Company.

Vásquez Rojas, C. (2020, junio 23). *Estructura organizacional, tipos de estructura y organigramas*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>

Waissbluth, M., y Larráin, F. (2009). *Modelos de gestión pública: Implicancias para la planificación, evaluación y control de gestión del Estado*. Santiago, Chile: Universidad de Chile.

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Oxford, Inglaterra: Oxford University Press.

Westreicher, G. (2020). *Gestión*. Recuperado de Economipedia: <https://economipedia.com>

Referencias de las Imágenes.

Sinnaps. (2020). *Organización Sinnaps: Gestión y empresa*. Recuperado de <https://www.sinnaps.com>

Tagle, S. (2020). *Una Estructura para una Organización sin fines de lucro*. Recuperado de: <https://simondcirene.cl/blog/una-estructura-para-una-organizacion-sin-fines-de-lucro/>