

ANÁLISIS DE LAS INTERRELACIONES ESTRUCTURALES EN LAS CORPORACIONES LOCALES ANDALUZAS

Isabel Gutiérrez Calderón, Antonio Leal Millán, Ramón Valle Cabrera,
José Luis Galán González, Juan Ganaza Vargas

Universidad de Sevilla

Resumen: En este trabajo se presenta uno de los resultados de la investigación que en 1989 realizó el Grupo de Estudios Municipales del Departamento de Organización de Empresas de la Universidad de Sevilla. La investigación tiene como objetivo fundamental el análisis de la estructura y las técnicas de administración que son empleadas por las corporaciones locales. El campo de estudio son los municipios andaluces con población superior a 25.000 habitantes, y la muestra utilizada son trece ayuntamientos de los cuales cuatro son capitales de provincia. En este trabajo se analiza la evidencia hallada sobre la especialización organizativa al primer nivel de los ayuntamientos, y se consideran dos aspectos básicos: la naturaleza de las delegaciones (diferenciación) y la independencia de éstas (integración).

INTRODUCCION

En este trabajo se presenta uno de los resultados de la investigación que en 1989 realizó el Grupo de Estudios Municipales del Departamento de Organización de la Universidad de Sevilla.

La investigación tiene como objetivo fundamental el análisis de la estructura y las técnicas de administración que son empleadas por las corporaciones locales. El campo de estudio son los municipios andaluces con población superior a 25.000 habitantes, y la muestra utilizada son trece ayuntamientos de los cuales cuatro son capitales de provincia.

A estas corporaciones locales se le administró un cuestionario sobre diversos aspectos organizativos y de gestión, aunque en este artículo solamente nos centraremos en el primero de ellos.

Al primer nivel, las Corporaciones Locales se estructuran en departamentos básicos o de primer orden, llamados delegaciones. Estas unidades determinan la configuración organizativa fundamental del Ayuntamiento, y el tipo y grado de diferenciación horizontal al nivel superior.

Los trece municipios de la muestra suman un total de 170 delegaciones, de las que 41 pertenecen a las capitales de provincia. El número medio de delegaciones por Ayuntamiento es de 13, con una desviación típica de 5,13. Esta media desciende en el caso de las capitales (10,25 delegaciones por municipio, desviación típica de 3,34) y se eleva en el resto de municipios (14,3 delegaciones por Ayuntamiento, desviación típica de 5,29). Tal diferencia pone de manifiesto que

en los ayuntamientos más pequeños, las funciones y responsabilidades se encuentran más repartidas.

En este trabajo analizaremos la evidencia hallada sobre la especialización organizativa al primer nivel de los Ayuntamientos, y consideraremos dos aspectos básicos: la naturaleza de las delegaciones (diferenciación) y la independencia de éstas (integración).

LA DIFERENCIACION ORGANIZATIVA EN LOS AYUNTAMIENTOS

Como hemos señalado anteriormente, los trece municipios estudiados se organizan en 170 delegaciones. Cada uno de ellos ha dividido su tarea con criterios distintos, y ello da lugar a que:

- las denominaciones que describen las funciones de las delegaciones sean totalmente diferentes de un Ayuntamiento a otro. En este sentido, delegaciones que realizan la misma función financiera se les denomina Delegación de Economía y Hacienda, Delegación de Hacienda y Patrimonio, Delegación de Hacienda y Fomento, etc.

- la agrupación de funciones en delegaciones no se realice de la misma forma de un Ayuntamiento a otro. Así, en algunos casos la función financiera es competencia exclusiva de una delegación (Hacienda), mientras que en otros puede encontrarse unida organizativamente a otras funciones (Delegación de Hacienda y Régimen Interior).

- unas funciones se encuentren recogidas, en algunos casos, al primer nivel (Delegación de Cementerio y Parque Móvil). Por el contrario, en otros municipios esta función aparece a un nivel más bajo en el organigrama y contenida, por tanto, en las funciones de una delegación que no responde a esa denominación.

Esta diversidad complica sustancialmente el intento de homogeneizar el análisis de la naturaleza de las delegaciones y conduce, inevitablemente, a centrar el estudio en los aspectos más comunes o generales observados. En este sentido, hemos procedido a la descripción de las grandes áreas organizativas que se suelen presentar en los Ayuntamientos estudiados, utilizando la denominación más frecuentemente empleada. Es preciso hacer notar que la mayor parte de los órganos a primer nivel -delegaciones-, responde a los servicios que, según la LBRL en su artículo 25, han de prestar los Ayuntamientos. Estas delegaciones básicas o áreas son:

- Delegación de Fiestas y Festejos.
- Delegación de Enseñanza y Educación.
- Delegación de Cultura.
- Delegación de Juventud y Deportes.
- Delegación de Promoción Económica/Turismo.
- Delegación de Economía y Hacienda.
- Delegación de Personal y/o Régimen Interior.
- Delegación de Policía Local, Tráfico y Transporte.
- Delegación de Bienestar Social.

- D
- De
- De
- De
- De
- De
- De
- Otr
Al ot
sobre el
1.
el total
delegació
de las 171
2.
decir, en
economía
de munic
naturaleza
Estos
Los de
Así, los p
funciones
Urbanism
Juventud
delegación
(3,53%) e l
Los res
del segund
Ayuntamier
Economía
delegación
superior a
Juventud y
suelen cons
LA COO
Un aspe
como eleme
capacidad d
unidades or
interesante
analizados:
municipales.
Aunque l
tienen una cie

- Delegación de Sanidad/Salud y Consumo.
- Delegación de Urbanismo y Vivienda.
- Delegación de Obras Públicas y Servicios.
- Delegación de Limpieza/Medio Ambiente.
- Delegación de Información y Participación Ciudadana.
- Delegación de Mercados, Abastos y Matadero.
- Otras Delegaciones (de escasa frecuencia de aparición).

Al objeto de tener una medida de la importancia de las distintas delegaciones sobre el conjunto de las 170 estudiadas, hemos elaborado dos índices:

1.- El porcentaje del número de delegaciones de un determinado área sobre el total de las delegaciones estudiadas. Así, por ejemplo, el porcentaje de delegaciones con competencias en materia de economía y hacienda sobre el total de las 170 delegaciones.

2.- El número medio de delegaciones existentes por área considerada. Es decir, en el ejemplo anterior, la suma total de delegaciones con funciones de economía y hacienda de los municipios de la muestra dividido por 13 (número total de municipios). Este indicador nos da idea de cuantas delegaciones de esta naturaleza aparecen, por término medio, en los Ayuntamientos.

Estos índices se encuentran recogidos en el CUADRO I.

Los datos de CUADRO I reflejan la importancia de las delegaciones estudiadas. Así, los porcentajes más altos de aparición corresponden a delegaciones con funciones de Economía y Hacienda (el 9,9%), Régimen Interior (7,84%) y Urbanismo (7,74%), seguidas de las delegaciones de Obras y Servicios (7,45%), Juventud y Deportes (7,35%) y Policía Local (7,06%). Por el contrario, las delegaciones de menor frecuencia de aparición son Mercados, Abastos y Matadero (3,53%) e Información y Participación Ciudadana (4,41%).

Los resultados de este primer índice son congruentes con los que se obtienen del segundo indicador utilizado (número medio de delegaciones de cada área por Ayuntamiento estudiado). En este sentido es posible observar que las funciones de Economía y Hacienda, Régimen Interior y Urbanismo aparecen siempre como delegaciones en todos los Ayuntamientos (su media por Corporación Local es superior a la unidad); seguidas de las funciones de Obras y Servicios (0,97), Juventud y Deporte (0,96) y Policía Local (0,92), que, por lo general, también suelen constituir delegaciones independientes.

LA COORDINACION ENTRE UNIDADES.

Un aspecto importante que denota el nivel de la eficacia de una estructura como elemento coadyuvante de la gestión organizacional es, sin duda alguna, su capacidad de "integración", es decir de intensificar las relaciones entre diferentes unidades organizativas que la forman. En este sentido, resulta altamente interesante conocer un aspecto de las estructuras de los ayuntamientos analizados: el grado de colaboración y coordinación entre delegaciones municipales.

Aunque las distintas delegaciones municipales que conforman una estructura tienen una cierta independencia para fijar sus propias metas, es evidente que han

CUADRO I: DISTRIBUCION DE LAS DELEGACIONES SEGUN SU NATURALEZA

TIPO DE DELEGACION O AREA	% delegaciones sobre total (170)	media de delegaciones por Ayuntamiento (13)
Fiestas/Festejos	5	0,65
Educación/Enseñanza	4,7	0,61
Cultura	5,3	0,69
Juventud y Deportes	7,35	0,96
Prom. Econ./Turismo	5,78	0,76
Economía y Hacienda	9,9	1,29
Régimen Interior	7,84	1,02
Policía Local	7,06	0,92
Bienestar Social	6,47	0,85
Salud y Consumo	4,7	0,61
Urbanismo	7,74	1,01
Obras y Servicios	7,45	0,97
Limpieza/Medio Amb.	6,57	0,86
Inform./Part. Ciudadana	4,41	0,58
Mercados y Matadero	3,53	0,46
Otras	6,17	0,8

de re.
respu
mayor
mayor
de co
medid
"la intr
requer

Lo
de la i
las c
organiz

El
entre d
de vec
la mue
observ
una del
otras) c
obstant
frecuen
compre
da luga
implica
mútuam

Así
relacion

- la
'Econon
corporat
prestan

- la
con las
Servicios

- las

Econ

Régim

Urban

Obras

- el res
y Deportes
se relacion

de relacionarse con las demás a fin de establecer una necesaria unicidad de respuesta o actuación integrada de la corporación local. En general, conforme mayor es el nivel de especialización de las unidades organizativas y conforme mayor es su diferenciación, mayor o más necesarios son también sus mecanismos de coordinación e interrelación. Este fenómeno, pensamos, se ajusta en buena medida al concepto de integración formulado por Lawrence y Lorsch (1987, p. 31): "la integración es la cualidad del estado de colaboración entre departamentos, requerida para lograr la unidad que exigen las demandas del entorno".

Los resultados de nuestra investigación reflejan un aspecto central y esencial de la integración organizativa y es el grado de colaboración y coordinación entre las distintas delegaciones municipales (consideradas como unidades organizativas), los cuales recogemos en los cuadros II y III.

El cuadro nº II muestra la matriz de relaciones de colaboración y coordinación entre delegaciones en porcentaje sobre el total. Los datos indican en % el número de veces que se produce una relación entre dos delegaciones de los municipios de la muestra sin considerar la intensidad de dicha relación. En este sentido, debemos observar que la matriz no es simétrica en la medida en que es diferente considerar una delegación como origen de la relación (la que estima que se relaciona con las otras) o como término de la misma (las otras se creen relacionadas con ella). No obstante, puede observarse una mayor simetría (y por tanto correspondencia) y frecuencia en las relaciones de colaboración en aquellas delegaciones comprendidas entre la de 'Economía y Hacienda' y la de 'Medio Ambiente', lo cual da lugar a la submatriz que aparece remarcada en el cuadro II. Esta submatriz implica a ocho de las quince delegaciones que, como se observa, manifiestan mutuamente una relación de colaboración en más del 50% de los ayuntamientos.

Así mismo, caben señalar otras conclusiones más detalladas del nivel de relaciones entre delegaciones (véase cuadro II):

- la delegación que se considera más relacionada con las demás es la de 'Economía y Hacienda', que como sabemos desempeña una actividad interna a la corporación local y fundamental para la realización de los distintos servicios que se prestan

- la gran mayoría de las delegaciones estiman que las áreas o delegaciones con las que más se relacionan son 'Economía y Hacienda', 'Urbanismo', 'Obras y Servicios', y 'Régimen Interior'

- las relaciones de colaboración más frecuentes se dan entre :

Economía y Hacienda	----- >	Régimen Interior en el 89% de los casos
	----- >	Urbanismo en el 89% de los casos
	----- >	Obras y Servicios en el 89% de los casos
Régimen Interior	----- >	Economía y Hacienda en el 89% de los casos
	----- >	Obras y Servicios en el 78% de los casos
Urbanismo	----- >	Economía y Hacienda en el 89% de los casos
	----- >	Obras y Servicios en el 78% de los casos
Obras y Servicios	----- >	Urbanismo en el 78% de los casos

- el resto de las delegaciones : Fiestas y Festejos, Educación, Cultura, Juventud y Deportes, Turismo Y Desarrollo Económico, Participación Ciudadana, y Mercados se relacionan con poca frecuencia con las demás delegaciones, e incluso muchas

CUADRO II

RELACIONES DE COLABORACION Y/O COORDINACION ENTRE DELEGACIONES MUNICIPALES (FRECUENCIA DE LA RELACION EN %)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
A		0	44	22	0	22	0	11	0	0	11	11	0	11	0
B	22		44	33	0	11	11	11	22	11	11	22	0	0	0
C	56	44		33	0	22	11	22	0	0	11	11	0	22	0
D	22	44	56		0	22	22	22	0	0	0	11	11	11	0
E	11	0	11	11		66	33	0	0	11	11	44	11	33	0
F	33	56	67	67	56		89	56	67	56	89	89	56	44	22
G	11	22	33	33	33	89		56	44	33	56	78	33	33	0
H	11	11	22	22	0	44	66		11	22	56	44	22	22	11
I	0	11	22	33	22	44	44	22		44	44	33	22	33	0
J	0	11	0	22	11	22	22	33	66		56	33	22	11	11
K	22	22	22	22	22	89	56	67	33	44		78	33	22	22
L	22	22	33	22	0	44	56	44	44	33	78		56	11	11
M	0	11	22	11	0	33	22	33	11	33	33	67		0	0
N	22	0	33	11	33	44	33	22	11	0	22	11	11		0
O	0	0	0	0	0	11	0	11	0	11	11	22	0	0	

CUADRO III

INTENSIDAD MEDIA DE LAS RELACIONES DE COLABORACION Y/O COORDINACION ENTRE DELEGACIONES MUNICIPALES

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
A			3,2	1,2		1,3		0,8			0,6	0,6		1,7	
B	1,4		2,1	1,8		0,57	0,83	0,42	1,3	0,66	0,28	0,86			
C	3,6	2,47		1,12		0,87	0,43	0,82			0,25	0,26		0,66	
D	1,2	2	1,87			0,65	0,71	0,37				0,25	0,33	0,16	
E	0,6		0,28	0,28		2	1,57			0,83	0,25	1,5	0,33	1,57	
F	1,8	2	1,87	1,87	2		4,12	1,95	2	2,5	2,8	2,9	2	1,71	1,7
G	1	1,16	1,14	1,14	1,86	4,25		2,86	1,75	2	2,12	3,12	1,6	1,57	
H	0,6	0,57	0,37	0,37		1,25	3,05		0,18	1	1,81	0,87	0,5	0,86	1
I		0,7	0,5	1,5	0,62	1,33	1,82	0,62		2,28	1	0,88	1	1,14	
J		0,33		0,85	0,5	0,71	1,33	1,43	3,43		1,57	1,14	1,2	0,2	1,7
K	0,9	0,65	0,56	0,69	0,87	3,28	2,18	2,12	0,89	1,36		3,31	2	1,25	1,5
L	1,3	0,93	1,06	0,81		1,5	2,18	1,44	1,17	1,07	3,56		4	0,36	0,83
M		0,8	0,83	0,5		1,6	1,6	1,33	0,16	1,8	1,83	4,28			
N	2		1,16	0,33	1,3	1,43	1,14	0,66	0,7		0,86	0,71	1		
O						1		2,5		2	1	3			

de ellas no mantienen ningún tipo de relación de colaboración con las demás, lo que parece ser correspondido por parte de las tras delegaciones y en la totalidad de los ayuntamientos de la muestra (0 % en el cuadro II).

En el cuadro III mostramos la matriz de intensidades de las relaciones de colaboración y coordinación entre delegaciones. La intensidad de la relación se midió usando una escala ordinal de amplitud 1 a 5 (nivel central 3) y los valores recogidos en el citado cuadro representan las intensidades medias tomando para cada casilla como "n" el número total de ayuntamientos que tienen ambas delegaciones, tanto si tienen relación entre ellas como si no.

La conclusión más generalizada que se desprende del cuadro III es la poca intensidad de las relaciones entre delegaciones municipales, lo cual indica inequívocamente un bajo nivel de integración entre distintas unidades organizativas de las estructuras municipales (sólo el 7,6% de las posibles relaciones de colaboración presentan una intensidad igual o mayor que tres en la escala utilizada). No obstante, si nos centramos sólo en aquellas relaciones más intensas (tres o más en la escala), que aparecen remarcadas en la matriz del cuadro III, se observa un paralelismo importante entre la concepción que una delegación tiene de la intensidad de su relación con otra delegación y la visión u opinión que esta otra delegación mantiene de la intensidad de la relación. Es decir, suele darse una correspondencia o simetría bastante alta en las concepciones que, sobre la intensidad de las relaciones, sostienen las delegaciones implicadas.

De esta forma podemos apreciar el paralelismo entre las intensidades de las siguientes relaciones fuertes:

Cultura con ----- > Festejos: 3,6

Festejos con ----- > Cultura: 3,2

Régimen Interior con ---- > Hacienda: 4,25

Hacienda con ----- > Régimen Interior: 4,12

Policía con ----- > Régimen Interior: 3,05

Régimen Interior con ---- > Policía: 2,86

Obras y Servicios con ----- > Urbanismo: 3,56

Urbanismo con ----- > Obras y Servicios: 3,31

Hacienda con ----- > Urbanismo : 2,8

Urbanismo con ----- > Hacienda : 3,28

Medio Ambiente con ----- > Obras y Servicios: 4,28

Obras y Servicios con ---- > Medio Ambiente: 4

A partir de los datos de la matriz de intensidades de las relaciones (cuadro III) puede formarse un ranking de las relaciones de colaboración más importantes o intensas entre delegaciones. Para efectuar esta jerarquía hemos tomado en cuenta la media aritmética de las intensidades manifestadas por ambas delegaciones y siempre que coincidan con una alta intensidad. Esta clasificación se ofrece esquematizada a continuación:

- 4,185 Hacienda <-----> Régimen Interior
- 4,14 Medio Ambiente <-----> Obras y Servicios
- 3,435 Urbanismo <-----> Obras y Servicios
- 3,40 Fiestas <-----> Cultura
- 3,04 Hacienda <-----> Urbanismo
- 2,955 Régimen Interior <-----> Policía Local

UNA APLICACION DEL ANALISIS ESTRUCTURAL A LAS RELACIONES DE COORDINACION

Como muy bien apunta el profesor Ortigueira Bouzada (1984, p. 379), el análisis estructural es un método iluminado por los trabajos de análisis de estructura de los modelos globales puestos a punto por el profesor belga Jacques Wauty y se trata de un método de inspiración sistémica que tiene en cuenta global y simultáneamente todas las relaciones del sistema estudiado y no solamente un reducido número de inferencias extraídas a partir de un enfoque deductivo empobrecedor. Es un método que intenta reflejar la estructura del sistema implicando las variables cualitativas que caracterizan a ese sistema y, también, el tejido relacional existente entre las mismas.

En nuestro caso hemos aplicado el análisis estructural a las relaciones de colaboración y coordinación entre delegaciones municipales que anteriormente hemos tratado en el epígrafe anterior, en un intento de ofrecer una clasificación de los elementos del sistema (delegaciones) en función de las relaciones de colaboración y coordinación tanto directas como indirectas de distintos órdenes. La utilidad principal que vemos al análisis estructural es que ofrece una vía sencilla para realizar un análisis completo detectando las delegaciones de mayor importancia por su influencia sobre las demás a la hora de actuar coordinadamente (integradamente).

Uno de los métodos del análisis estructural es el denominado MIDMAC (Matrice d'Impacts Croisés-Multiplication Appliquée a un classement) que fue puesto a punto entre 1972 y 1974 por M. Godet y J.C. Duperrin, y que busca básicamente reducir la complejidad del sistema y encontrar las variables clave que deben ser consideradas con prioridad (en nuestro caso la intensidad de las relaciones de colaboración y coordinación entre delegaciones). La principal ventaja del método es que permite llegar a una representación gráfica que clasifica los elementos y es más fácil de comprender que analizando únicamente los datos. Los números de la matriz de relaciones entre delegaciones del cuadro III. Además, en fases sucesivas pueden considerarse otros elementos cuyas influencias se despreciaron en el primer análisis, observando los nuevos resultados que ofrecen las matrices al tenerlos en cuenta y así poder simular con mucha rapidez la influencia sobre el sistema de cualquier elemento no considerado con anterioridad.

Así, partiendo de los resultados del cuadro III ya señalado y considerando únicamente las relaciones de colaboración entre delegaciones de intensidad fuerte y muy fuerte se construye una matriz de ceros y unos (matriz Booleana) de la siguiente forma: los valores comprendidos entre 2,5 y 5 se consideran que indican

A
B
C
D
E
F
G
H
I
J
K
L
M
N
O
P
Q
R
S
T
U
V
W
X
Y
Z

A
B
C
D
E
F
G
H
I
J
K
L
M
N
O
P
Q
R
S
T
U
V
W
X
Y
Z

adro III)
antes o
cuenta
iones y
ofrece

CUADRO IV
MATRIZ DE RELACIONES DIRECTAS ENTRE DELEGACIONES

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	MOTRI- CIDAD
A																1
B																0
C	1	1														2
D																0
E																0
F						1			1	1		1				60
G						1		1				1				60
H							1									37
I																0
J									1							0
K												1				31
L										1						0
M													1			0
N																0
O																0
DEPEN- DENCIA	1	1	1	0	0	34	34	21	13	21	21	34	0	0	0	

RELACION ENTRE LETRAS ASIGNADAS Y DELEGACIONES

- A: FIESTAS Y FESTEJOS
- B: EDUCACION
- C: CULTURA
- D: JUVENTUD Y DEPORTES
- E: TURISMO Y DESARROLLO ECONOMICO
- F: ECONOMIA Y HACIENDA
- G: REGIMEN INTERIOR
- H: POLICIA LOCAL
- I: BIENESTAR SOCIAL
- J: SANIDAD Y CONSUMO
- K: URBANISMO
- L: OBRAS Y SERVICIOS
- M: MEDIO AMBIENTE
- N: PARTICIPACION CIUDADANA
- O: MERCADOS Y MATADERO

CIONES

379), el
álisis de
Jacques
ta global
mente un
deductivo
sistema
mbién, el

iones de
riormente
cación de
iones de
denes. La
a sencilla
te mayor
adamante

MICMAC
) que fue
que busca
as clave o
dad de las
pal ventaja
asifica los
os datos o
Además, en
encias se
ue ofrecen
rapidez la
terioridad.

nsiderando
idad fuerte
ana) de la
que indican

CUADRO V

MATRIZ DE RELACIONES INDIRECTAS ENTRE DELEGACIONES

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	MOTRI- CIDAD
A			1													1
B																0
C	1	1														2
D																0
E																0
F						21				13	13	13				60
G						21		15	8			8				60
H							13			8	8	8				37
I																0
J																0
K						13		8	5			5				31
L																0
M																0
N																0
O																0
DEPEN- DENCIA	1	1	1	0	0	34	34	21	13	21	21	34	0	0	0	

relaciones de intensidad fuerte y muy fuerte y por tanto le asignamos un 1 (uno) en la matriz de relaciones directas (véase cuadro IV), a los valores inferiores a 2,5 se le asigna un 0 (cero). De esta forma obtenemos una matriz de relaciones directas entre delegaciones, recogida en el cuadro IV, que nos permite clasificar a las delegaciones en función de sus relaciones directas utilizando los índices de motricidad y dependencia (véanse las figuras 1 y 2).

La clasificación según las relaciones directas es una buena base para lograr un mejor conocimiento de las relaciones estructurales y de cooperación o de colaboración y aporta información aceptable sobre la influencia de una delegación de las corporaciones locales sobre las demás. También podría considerarse como la importancia de una delegación respecto de las demás en el concierto de las corporaciones locales.

Según se desprende de la Figura 2 las delegaciones más importantes y que ejercen una mayor influencia sobre las demás a la hora de coordinarse son, por este orden, las de Obras y Servicios, Economía y Hacienda, Régimen Interior, Urbanismo, Cultura, y Policía Local.

Sin embargo, este criterio de las relaciones directas puede no ser suficientemente consistente, pudiendo darse el caso de que en el ranking de importancia queden relegadas a puestos de cola algunas variables fundamentales del sistema. La insuficiencia de esta clasificación es superada en el MICMAC considerando una nueva clasificación a la luz de los efectos indirectos que una variable proyecta sobre las demás. La idea descansa en el hecho de que si una variable "x" tiene influencia directa sobre otra "y" y a su vez ésta tiene influencia sobre otra "z", cualquier cambio que tenga lugar en la variable "x" afectará indirectamente a la variable "z".

Según Ortigueira (1984, p. 385 y 386): "En el método MICMAC de Godet y Duperrin, se busca la clasificación de las variables teniendo en cuenta el número de circuitos de realimentación en los cuales cada variable está implicada. Se parte de la idea, de origen cibernético, de que las variables clave de la estructura interna de un sistema, porque van a determinar su comportamiento y evolución, son aquellas que están comprometidas en el mayor número de bucles de retroacción".

Para obtener las sucesivas matrices de relaciones indirectas se procede a ir elevando a sucesivas potencias la matriz de relaciones directas. Después de cada una de estas potenciaciones aparecerá una nueva jerarquía de variables clasificadas por el número de influencias indirectas. A partir de una determinada potencia la jerarquía se estabilizará. Esta jerarquía estable es lo que constituye la clasificación MICMAC definitiva.

En nuestro caso, a partir de la elevación de la matriz del cuadro IV a la séptima potencia se consiguió la estabilización de la clasificación. En el cuadro V se recogen los valores de la matriz de estabilización y en las figuras 3 y 4 se muestra la jerarquía de clasificación correspondiente.

Las conclusiones, que son muchas, se han reducido a las más claras y evidentes:

1) la delegación más importante o que ejerce mayor influencia en lo que a relaciones de colaboración se refiere es, ahora, la de Economía y Hacienda, seguida de las de Régimen Interior, Policía Local, y Urbanismo

2) la delegación de Obras y Servicios, la más importante tomando en consideración sólo las relaciones directas, se ve relegada a una quinta posición cuando se consideran las relaciones indirectas

3) se han resuelto empates de delegaciones que anteriormente ocupaban las mismas posiciones (como es el caso de las de Cultura, y Policía; Fiestas, Sanidad, Medio Ambiente, y Mercado; etc..)

el no ser homogéneo ab... relaciones... abstracción...

RANKING DE CLASIFICACION DE LAS DELEGACIONES EN FUNCION DE SUS RELACIONES DIRECTAS

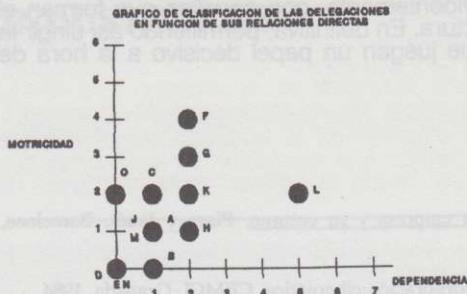


FIGURA N º 1

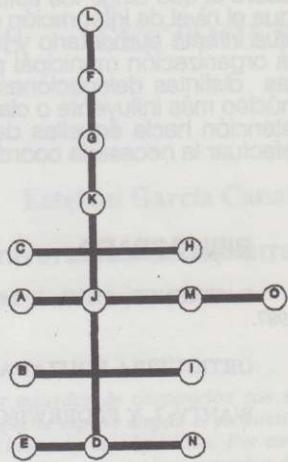


FIGURA N º 2

1. INTRODUCCION

Si bien no se puede decir que las sociedades de compañías... sean un fenómeno nuevo, ya que es una práctica... existente durante la presente época...

RANKING DE CLASIFICACION DE LAS DELEGACIONES EN FUNCION DE SUS RELACIONES INDIRECTAS

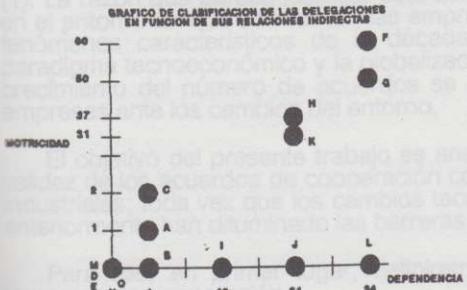


FIGURA N º 3

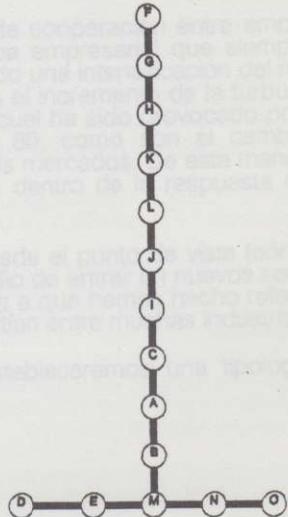


FIGURA N º 4

2. CONCEPTO Y TIPOLOGIA

En general, se entiende por acuerdo de compañías... entre dos o más empresas que no se divide... la existencia entre competidores... la integración de estas empresas... una relación que se crea...

4) todo ello ha permitido clarificar el esquema del sistema de importancia en las relaciones

5) finalmente, esta clasificación o jerarquía última nos proporciona una base sobre la que dirigir los esfuerzos de integración en las corporaciones locales. Dado que el nivel de integración que se produce entre delegaciones es bajo, toda medida que intente aumentarlo y pretenda conseguir un funcionamiento más integrado de la organización municipal pasará por intensificar las relaciones de colaboración de las distintas delegaciones entre sí y, evidentemente, con aquellas que forman el núcleo más influyente o clave de la estructura. En definitiva, permitiendo así dirigir la atención hacia aquellas delegaciones que juegan un papel decisivo a la hora de efectuar la necesaria coordinación.

BIBLIOGRAFIA

LAWRENCE, PAUL Y LORSCH, JAY: La empresa y su entorno. Plaza y Janés, Barcelona, 1987.

ORTIGUEIRA BOUZADA, MANUEL: La corporación cibernética. CEMCI, Granada, 1984.

WANTY, J. Y FEDERWISCH, J.: Modeles globaux d'economie d'entreprise. Dunod, Paris, 1978.

LOS
DE
IND

Resun
medio adex
por Ansoff
parte, tamb
cooperación
estratégicas
relación de

1.- IN

Si bien
sean un f
existido, di
(1). La razi
en el entor
fenómenos
paradigma
crecimiento
empresas a

El objet
validez de l
industriales;
anteriormen

Para ell
acuerdos de

2. CONC

En gener
existe entre d
mercado (la
supone la inté
de cooperaci
anteriormente