



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**El liderazgo en el ámbito municipal: instrumento para
mejorar la competitividad.**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
(OPCIÓN: ADMINISTRACIÓN PÚBLICA).

P R E S E N T A:
GRECIA ÁVILA TALAVERA.

TUTOR:
Dr. Jesús García López.

MÉXICO D.F., 2011.





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedicatorias.

Dedico el presente trabajo a mi madre Olga por su apoyo y consejos que me ha dado de manera incondicional. Ella representa para mí la vida, alegría y entusiasmo de la familia.

A Edgar F. y Carlos E. mis hermanos.

A mi padre Juan (†).

Y a Rita.

Agradecimientos.

A Dios por darme la vida.

Agradezco a mi tutor el Dr. Jesús García López por su amistad, su persistente guía y contribuciones en la construcción de este trabajo.

Un agradecimiento especial a mis sinodales por sus observaciones y aportaciones, haciendo posible la conclusión de este trabajo.

A todos mis maestros de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, los cuales fueron parte de mi formación y guías a lo largo de la carrera.

Y a mis compañeros de la carrera.

En especial por la compañía y amistad a lo largo del tiempo de Estefanía Arroyo, Casandra Rivas y Omar Córdova.

ÍNDICE

Introducción.	5
Objetivo de la investigación.	7
Hipótesis de la investigación.	8
Nociones.	8
Estructura de la investigación.	10
1. Capítulo I EL MUNICIPIO EN MÉXICO.	12
1.1 ¿Qué es el Municipio?	12
1.1.1 Voz de surgimiento.	13
1.1.2 Historia del municipio.	14
1.1.3 Artículo Constitucional 115 y las reformas.	22
1.2 Principales facultades y obligaciones de los integrantes del ayuntamiento.	25
1.3 Principales temas de competitividad en el ámbito municipal.	30
1.4 Situación del municipio en México.	34
2. Capítulo II LIDERAZGO.	39
2.1 Liderazgo en el Municipio.	39
2.2 Concepto de liderazgo.	42
2.3 Carisma.	43
2.4 Características.	44
2.5 Tipos y estilos de liderazgo.	48
2.6 Profesionalización en el municipio.	52
3. Capítulo III LIDERAZGO y GESTIÓN.	55
3.1 Gestión y liderazgo.	56
3.2 Nueva Gestión Pública.	60
3.3 Gestión estratégica en el municipio.	61

4. Capítulo IV COMPETITIVIDAD Y PROPUESTA.	67
4.1 Significado.	66
4.2 Globalización.	69
4.3 Ámbito local: potencialidades competitivas.	69
4.3.1 Competitividad rural.	73
4.3.2 Competitividad local.	77
4.3.2.1 Servidores.	77
4.3.2.2 TIC's.	78
4.3.2.3 Sociedad y medio ambiente.	78
4.5 Buen gobierno.	79
4.6 Ejemplo de municipios competitivos.	81
Conclusiones.	85
Bibliografía.	88

INTRODUCCIÓN.

Uno de los grandes desafíos para los municipios de México es la generación de procesos de cambio, con el objeto de promover el crecimiento y el bienestar. Esto en función a las fortalezas y debilidades de cada localidad.

Este trabajo busca el liderazgo como parte inherente de los representantes de elección pública y la gestión como medio esencial para el logro de la competitividad. Dichos procesos (liderazgo, gestión y competitividad) son fortalezas emanadas del propio municipio. Al comprenderse y desarrollarse en su debida aplicación alcanza un mejor desempeño; principalmente de parte de los presidentes municipales.

El propósito es analizar al ámbito municipal y el papel del liderazgo, en referencia a los gobiernos locales¹ de México. La importancia de este trabajo consiste en la necesidad de que el ámbito local rediseñe su desempeño en pro de mejorar su competitividad, esto bajo un enfoque de liderazgo, superando los retos con pensamiento estratégico, sistemático y de impacto para optimizar el ámbito municipal. Para los próximos años el liderazgo de los servidores públicos de elecciones municipales puede garantizar el mejoramiento de la posición competitiva de los municipios, teniendo en cuenta el aporte de elementos ya mencionados. De lo contrario no se crearán los niveles de crecimiento que demanda la población.

La relevancia del liderazgo como instrumento para mejorar la competitividad en el ámbito municipal, es a través del servidor público, de la persona que se pondrá al

¹ Lo local es considerado como sinónimo de municipio, por lo tanto es indistinto. Véase Doctorado en Estudios Latinoamericanos, Jesús García López, *Gobierno Local y Reforma del Estado en América Latina*. México, (Ed.), 2009, p. 10. En su trabajo de tesis hace la siguiente consideración en cuanto a lo local y el gobierno local: *“Por lo que hemos podido constatar que es común que en los estudios sobre esta materia en América Latina el término ‘local’, ‘municipio’, ‘gobierno local’ y ‘Ayuntamiento’, ‘Concejo o Pleno’ son nociones análogas u homólogas utilizadas convencionalmente para referirse a un mismo término”*.

frente. Ya lo mencionaba Joan Prats² en su trabajo *Liderazgo para reinventar y revalorizar la política*, aquí considera que debe existir **un cambio de actitudes, valores** y por lo tanto de competencias sociales. Ya que una reforma institucional no es contundente a un verdadero cambio. La orientación de este autor es de resaltar, debido a la necesidad de enfoques como lo es el liderazgo, aunado en el cambio de actitudes y valores, determinante en una sociedad de cambios constantes. Esa mejora debe manifestarse en los representantes y la sociedad.

Otro autor que considera que el cambio no está sólo en la institución sino en la persona, es Crozier M. idea retomada por Enrique Cabrero³ y éste trabajo hará referencia a ella, con la siguiente aseveración: el *recurso humano* deberá *inducir al cambio*, la transformación de fondo no se encuentra solo en las *estructuras o responsabilidades del funcionario*, sino en cambio de **actitudes y procesos de identificación de los actores públicos, sociales y privados**. Además consideran que es en la punta jerárquica donde el desarrollo de *nuevas capacidades y conocimientos*, induce innovación en los *modos y mecanismos de razonamiento* de las *élites gubernamentales*. Incluyendo una maquinaria de los procesos decisorios, *nuevas actitudes, procesos de identidad, nuevas estructuras y otros métodos*⁴.

Cabrero también discurre que un cambio no se produce en las estructuras sino en el recurso humano, en el individuo a través de sus actitudes. Asimismo los incentivos están presentes en los representantes a la cabeza, por ellos dichos espacios deben ser ocupados por personas capaces, responsables y visionarias.

Al revisar estos textos, se enfatiza el cambio de actitudes para un mejor desempeño, los cambios se deben manifestar en las personas, no basta solo en las instituciones u organizaciones. El desarrollo de esta tesis se plantea en un

² Joan Prats, *¿Quién se pondrá al frente? Liderazgos para reinventar y revalorizar la política*. Instituto Internacional de Gobernabilidad, paper N° 43, s/edición, s/lugar de edición, 10 pp.

³ La idea de Crozier M. fue retomada por Enrique Cabrero, en su libro *Del Administrador al Gerente Público*, México, Instituto Nacional de Administración Pública, 1997, segunda edición, pp. 38.

⁴ Enrique Cabrero, en su libro *Del Administrador al Gerente Público*, México, Instituto Nacional de Administración Pública, 1997, segunda edición, pp. 38.

liderazgo responsable, efectivo, visionario, democrático o bien transformacional, cualquiera que adopte el alcalde o funcionarios en el ámbito municipal es opcional, esta propuesta es solo un instrumento o herramienta adecuada hacia la competitividad municipal, y su efectividad se observara a través de la gestión.

Objetivo de la investigación.

El objetivo de este trabajo es generar una alternativa, utilizando como herramienta la capacidad del liderazgo en el ámbito local (siendo *la célula básica de la división política del país*⁵, y por lo tanto es la forma de gobierno más cercana a los ciudadanos) y mejorar la competitividad. Esto trae consigo una visión emprendedora y técnicamente capaz, sin olvidar la responsabilidad pública.

El liderazgo es esencial como parte representativa dentro del municipio, en cambio a nivel federal la estructura es tan amplia que impide el contacto con la ciudadanía. De ahí la importancia del ámbito municipal en esta propuesta. Dicho trabajo al ubicarse en lo local, desempeña un papel estratégico en materia de efectividad local con el argumento de mejorar la competitividad. La competencia se expresará en cuanto a otros municipios, en el ejercicio de los representantes locales y la productividad local. El valor con que cuenta este nivel de gobierno es por la cercanía a la sociedad y sus demandas en común, al mismo tiempo puede expresar su transparencia y responsabilidad.

La delimitación de este trabajo de licenciatura abarca varios subtemas; se considerará de 1980 a 2010, en relación a hechos históricos o temas ya identificados más arriba, como son el liderazgo, el ámbito municipal y la competitividad.

Hipótesis de la investigación.

⁵ Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), de la Secretaría de Gobernación, Introducción a la administración pública y el gobierno municipal, México, 2008, tercera edición, p. 7.

El sustento que permitió alinear este trabajo de investigación, se basó en la cercanía de las autoridades municipales de elección (como son los presidentes municipales, los regidores y síndico o síndicos) a las comunidades. Además, la figura del presidente municipal tiene la obligación o se le confiere la facultad en lo establecido por la legislación local; “la titularidad del órgano de gobierno y también la responsabilidad de la administración pública”⁶. Dicha atribución hacia los presidentes municipales; es viable desarrollar y aplicar el liderazgo como una herramienta frente a las decisiones y acciones en pro de mejorar la competitividad local.

De ahí que la hipótesis de este trabajo es: al tener un individuo con bases o capacidad de liderazgo, reconociendo las potencialidades y también las debilidades del municipio, se logrará una mejora competitiva. Manifestada entre municipios, un buen desempeño de parte de los representados y la productividad local.

Uno de los problemas que afecta el desarrollo de los municipios es la falta de visión y preparación de los representantes populares que integran el ayuntamiento. Obligándose a arrastrar liderazgos tradicionales, imposibilitando la trascendencia a un mejor gobierno municipal. Partiendo de este punto el alcance de un liderazgo al frente de las localidades, no solo generaría competitividad sino un trabajo de forma eficiente y eficaz para el ámbito municipal.

Nociones.

La competitividad es un término que se introdujo en los años ochenta para determinar qué probabilidad había de competir en los mercados exteriores, hoy en día este término se utiliza con la connotación económica, sin embargo, la competencia se experimenta entre otros municipios. Competitividad en los municipios para que la ciudadanía este en comunicación constante, como ente político capaz de resolver las necesidades comunes de la ciudadanía, competitivo

⁶ F. Humberto, Polo Martínez, Administración pública comunitaria y gobierno local en México: las autoridades auxiliares municipales. Tesis de maestría en gobierno y asuntos públicos. México, UNAM, 2011, p. 73.

en su administración de recursos, que genere rendimiento y sea así mismo productivo. Por lo tanto, competitividad es la precondition de la composición selectiva de los municipios, o bien la medida que toman los municipios como desarrollo o bienestar.

“El término competitividad tiene sus orígenes en el concepto del inglés ‘competitiveness’, que significa ‘justa rivalidad’ y se deriva del concepto ‘competencia’, ... en lo concerniente al ámbito económico se refiere a la ‘creación y mantenimiento de un mercado en el que participan numerosas empresas y donde se determina el precio conforme a la ley de la oferta y la demanda’.”⁷

El liderazgo es la conducta de persuadir o dirigir a un grupo de personas a un objetivo o bien, conducirlos a *escenario futuros y convertir la visión en realidad*. Como esta definición hay otras tantas, lo rescatable de este concepto, son las características que necesita desarrollar un líder público local: que *busque estar a la vanguardia, que demuestre ser transparente, abierto, cercano a la ciudadanía, que escuchan más de lo que hablan, se desarrolla a partir del trabajo en equipo, acogen con satisfacción el compromiso de ser líderes, se involucran, construyen comunidad, trabajan de manera comprometida*⁸, estas y otras características son necesarias para un gerente público municipal.

La herramienta del liderazgo en el ámbito municipal; si bien se percibe como atentado a la tradicional visión de la administración pública, paradójicamente parecería ser la única vía para recobrar la *governabilidad ante sociedades* que cambian y presionan al aparato gubernamental, exigiendo una mayor transparencia y agilidad en su acción. Hasta ahora las soluciones han sido la creación de instituciones como el IFAI, el IEEM, y otros, sin embargo, instrumentos

⁷ Sergio A, Berumen, *Competitividad y Desarrollo Local*, Madrid, 2006, ESIC, Libros profesionales de empresa, p 49.

⁸ Nicolás Domingo Leiva, “En la búsqueda de un liderazgo político responsable para el siglo XXI”, Material de apoyo del Módulo 2 *El Nuevo Liderazgo Político en el Gobierno Local*, de la Especialización en Gerencia y Marketing Político, misma que fue impartida en el Campus Virtual de la Escuela de Gobierno Local de la Unión Iberoamericana de Municipalistas (UIM), durante los días 13 al 26 de Septiembre de 2010.

como el Barómetro Internacional de Transparencia México obtuvo una calificación de alrededor de tres⁹. Esto deja entrever la falta de eficiencia y competitividad del gobierno.

Desafortunadamente a lo largo de la historia mexicana, han sido contados los generadores de imagen ejemplar o al menos de seguimiento, que proporcionen una expectativa en la ciudadanía. No es tarde para mirar una nueva forma de dirigir, a base de liderazgos responsables, liderazgos visionarios, liderazgos participativos o mejor aún liderazgo transformacional. Al contar con un liderazgo acorde a las necesidades de la localidad, el resultado será un municipio a la vanguardia, un buen gobierno, que da resultados, una administración acorde a las demandas ciudadanas, e incluso liderazgos bajo valores no entendidos sino bajo la ley.

Estructura del trabajo.

Este trabajo se desarrolla en cuatro capítulos; el primero hablará sobre los antecedentes del municipio, sus reformas, contexto en México; esto implicará la desagregación de competencia que posee el ámbito municipal a través de sus representantes.

El capítulo dos; identificará al liderazgo como herramienta potencial de mejora gubernamental, en esta parte se señalan las características, tipos y estilos de liderazgos, manejados por distintos autores. Con el fin de evitar la exclusividad de uno sólo, la intención es revisar las particularidades que posee la expresión liderazgo. De esta manera la integración de cuadros, logra captar de manera sintética lo esencial como son las características del liderazgo, los tipos tradicionales, los nuevos enfoques para un liderazgo eficiente y capaz de dar más y mejores resultados.

⁹ Irma E. Sandoval, Corrupción: otra vez reprobados, Opinión, Boletín_CEAP_No_37 [1].pdf, 16 al 30 nov. 2010., www.politicas.unam.mx/carreras/ap/boletin.php.

Para el capítulo tres se desarrolla bajo el enfoque de gestión, el cual será el hilo conductor a la competitividad en el ámbito local. La gestión, nueva gestión pública y la gestión estratégica son elementos para la gobernabilidad local y medios para el liderazgo. En esta parte también se tocara el tema de valor público, indispensable en la acciones de gobierno municipal y camino a un mejor y buen ámbito local.¹⁰

En el capítulo cuatro comprende la implicación de la competitividad local, empezando por advertir qué la competitividad, el sistema globalizador y los espacios competitivos del gobierno municipal, donde el liderazgo (en cualquiera de los distintos enfoques) será el instrumento para mejorar dicha competitividad.

Al final el énfasis de un liderazgo presente y necesario como sociedad cambiante y localidades cercana a la ciudadanía.

¹⁰ Es de resaltar que el valor público debería ser identificado en cualquier ámbito de gobierno, no obstante, por cuestiones sustanciales a esta tesis se enfoca al municipio.

1. Capítulo I

EL MUNICIPIO EN MÉXICO.

Como primer capítulo titulado *El Municipio en México*, parte con la pregunta qué es el municipio, seguido de la vos donde surge, así mismo una descripción histórica, abarcando los *calpulli*-azteca, la Villa Rica de la Veracruz, las reformas constitucionales del artículo 115, la organización de los municipios en México, los principales temas de agenda en el ámbito municipal. Siendo estos últimos temas de interés competitivo y concluye con el subtema situación del municipio en México, manejando con datos relevantes en el Índice de Desarrollo Municipal básico (IDMb) y el Índice de Desarrollo Humano (IDH), elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

1.1 ¿Qué es el Municipio?

De acuerdo a un diccionario de la real academia española *el municipio se deriva del latín municip um. Entre los romanos, ciudad principal y libre que se gobernaba por sus propias leyes y cuyos vecinos podían obtener los privilegios y derechos de los ciudadanos de Roma. Otro concepto es de Conjunto de habitantes de un mismo término jurisdiccional, regido por un ayuntamiento*¹¹. En el sentido de definir al municipio, se considera como el mismo *ayuntamiento*, siendo este una *corporación compuesta de un alcalde y varios concejales para la administración de los intereses de un municipio*¹².

La Enciclopedia Gran Omeba menciona; municipio: conjunto de habitantes de un mismo territorio jurisdiccional, regido en sus intereses vecinales por un ayuntamiento¹³. Otro significado de municipio, tomado de la Enciclopedia Jurídica

¹¹ Real Academia Española, 1992, *Diccionario de la Lengua Española*, España, Espasa Calpe, vigésima primera edición, p. 1003.

¹² *Diccionario de la Lengua Española*, op. cit. p. 170.

¹³. *Diccionario Enciclopédico Ilustrado*, Argentina, Gran Omeba, Bibliográfica Omeba, Tomo ocho (MEM-ÑUTA) Segunda Impresión actualizada 1969.

Latinoamericana; *Es la organización político-administrativa que sirve de base a la división territorial y organización política de los estados miembros de la Federación. Integra la organización política tripartita del Estado mexicano, municipios, estado y Federación*¹⁴. En una Compilación de términos políticos y administrativos, el municipio es una *extensión territorial y organización política y administrativa, con personalidad jurídica propia, cuya autoridad administrativa es el Ayuntamiento. Es la unidad básica de los Estados Unidos Mexicanos*.¹⁵ Y una Enciclopedia de la Política, el *Municipio es la circunscripción territorial en que se divide administrativamente un estado, dotada de cierto grado de autonomía para manejar los asuntos de su competencia y regida por un cabildo, consejo o ayuntamiento cuyos miembros son elegidos por los vecinos del lugar*¹⁶. Por su parte Reynaldo Robles “El municipio mexicano es una persona jurídica integrada por una asociación de vecindad asentada en una circunscripción territorial que es la base de la división política, administrativa y territorial de una entidad; constituye un nivel de gobierno con capacidad jurídica, política y económica, para alcanzar sus fines y autogobernarse, con sujeción a un orden jurídico superior”¹⁷.

Ya citado lo que es el municipio, puede decirse que es la comunidad de habitantes organizados en un territorio determinado, el cual posee un gobierno congregado en un Ayuntamiento, este gobierno gestionara los intereses de la comunidad.

1.1.1 Voz de surgimiento.

La palabra municipio surgió desde los romanos, siendo el *municipium* el conjunto de los obligados a pagar el tributo o carga. Con respecto a la Enciclopedia Omeba¹⁸ y para Reynaldo Robles¹⁹; “las ciudades sometidas al dominio de Roma eran incorporadas al Estado... obligándolos a pagar un tributo o *municipia*, que viene del *munus*, carga”. De esta manera los romanos superaron la limitación de

¹⁴ *Enciclopedia Jurídica Latinoamericana*, México, Porrúa, Instituto de Investigaciones Jurídicas UNAM, L-N, VII, 2006, p. 575.

¹⁵ Coordinador Apolinar Mena Vargas, *Compilación de Términos Políticos y Administrativos*, México, Colegio de Ciencias Políticas y Administración Pública del Edo. de México, 1999-2001, p. 143.

¹⁶ Rodrigo Borja, *Enciclopedia de la Política*, México, H-Z, Fondo de Cultura Económica, 2003, tercera edición, p.967.

¹⁷ Reynaldo, Robles Martínez, *El Municipio*, México, ed. Porrúa, 2009, novena edición, p. 26.

¹⁸ *Diccionario Enciclopédico Ilustrado, Gran Omeba, op.cit.*

¹⁹ Reynaldo Robles Martínez, *op. cit.*, pp. 21, 22.

administrar a los pueblos sometidos, otorgándoles la facultad de autogobernarse y pagar el munus.

La forma de organización municipio tiene un gran parecido a los llamados el *calpullis*, antes de la conquista española. “Fueron una forma de organización política, económica y social integrada por varias familias que poseían y trabajaban comunalmente la tierra”²⁰. Humberto Oropeza considera que *calpulli* azteca es una herencia del municipio mexicano, en cuanto a la conservación de tradiciones y normas sociales,²¹ durante la Colonia y los acontecimientos consecuentes dieron paso a su constitución política y administrativa.

1.1.2 Historia del municipio.

La creación del *primer municipio* en América fue nombrado *Villa Rica de la Vera Cruz, creado para organizar una sociedad local, sin gobernados y justificando una conquista*²². Siendo Hernán Cortés con el cargo de justicia mayor y de capitán general; con dicha posición se autorizaría la conquista, así mismo se designaron alcaldes, regidores, alguacil mayor, alguacil real, tesorero,.... Además Cortes dicto Ordenanzas, las cuales sirvieron de eje para la organización municipal.²³

Hernán Cortés se le encomienda una tercera expedición. Ésta fue costeadada por Diego de Velázquez (gobernador de Cuba) y el capitán de la embarcación. La autorización, no fue hecha con la precisión que dictaban las capitulaciones, sino por instrucciones directas del Gobernador para el viaje y la expedición.

Al tiempo en que estaba listo Cortés le fue revocado su nombramiento y es mandado a aprehender, sin embargo, esto apresuro la salida de dicha embarcación.

²⁰ Secretaría de Gobernación, Centro Nacional de Estudios del Municipio *Historia del municipio en México*, México, Textos Municipales N°1, 1985, p.1.

²¹ Humberto Oropeza Martínez, *Administración pública municipal: estudio preliminar del municipio libre*, México, Trillas, 2007, segunda edición, pp.14, 16.

²² *Ibid.*, pp. 42 y 66.

²³ Gustavo Martínez Cabañas, *La administración estatal y municipal de México*, México, INAP, 1992, p. 80.

Con ese panorama los expedicionarios tomaron al municipio como medio para ocupar las nuevas tierras y ser conquistadas; en esos momentos el municipio fue la institución perfecta, al ser propicia en facultar de poder a los conquistadores y llevar a cabo su empresa, incluyendo su liberación y obligación con el gobernador Diego de Velázquez.

Por su parte la población de 1519 aproximadamente, comenzó a instalarse en los centros económicos más importantes, los indígenas fueron obligados por los conquistadores a construir sus casas y obras públicas en lugares específicos generando así desarrollo político y económico. En la ciudad de México, Guadalajara y Mérida fueron ciudades de orden administrativo y militar, en cambio las ciudades portuarias y centros de comercio pasaron a ser Acapulco y Veracruz.²⁴

Para una organización eficaz de las comunidades en los municipios, se dictaron las “Ordenanzas de Cortés”, a través de estas disposiciones se pretendió generar un sentido de pertenencia, ya que los españoles planeaban enriquecerse y partir a su tierra natal. Entre las obligaciones se encontraban la prestación del servicio militar, la religión practicada era la católica y debían difundirla a los indios un ejemplo de ello; a la hora de misa *mayor* las tiendas debían estar cerradas. Para la siembra era obligatorio la vid, y toda planta que llegase de Castilla. Establecieron rastros, y era el único espacio en donde podían matar animales. La residencia debía de ser de ocho años en la Nueva España de lo contrario serían despojados de sus bienes y ganancias. El gobierno quedó organizado de tal forma que cada villa comprendería dos alcaldes, cuatro regidores, un procurador y un escribano.²⁵

El poder detentado en ese periodo fue central a través del Rey, Consejo de Indias, el Virrey, la Audiencia, gobernadores, corregidores, alcaldes mayores²⁶ y cabildos. Esta estructura permeaba en los cinco reinos en los que se había constituido la

²⁴ Secretaría de Gobernación, Centro Nacional de Estudios del Municipio (CENM), *Historia del municipio en México*, México, Textos Municipales N°1, 1985, p. 5.

²⁵ Reynaldo Robles, Martínez, *op. cit.* pp. 70, 71.

²⁶ Véase José Miranda, *Las ideas y las instituciones políticas mexicanas*, primera parte 1521-1820, México, UNAM Instituto de Investigaciones Jurídicas, 1978, segunda edición, pp. 95,102-104, 117-118, y 120.

Nueva España, a la vez, los reinos se dividían en provincias y éstas en pueblos. Hay que resaltar que los funcionarios eran designados.

Las funciones y obligaciones de los representantes del gobierno consistían en la recaudación y entrega de tributo a los españoles, la organización en la distribución de la mano de obra para construcciones de obra pública y la contribución evangelizadora. Estas funciones en sentido de un continuo transcurso de conquista. Las atribuciones administrativas de los ayuntamientos consistía en obras públicas, cuidado y mantenimiento de puentes y caminos, atención de los servicios públicos, vigilancia de mercados, repartición de solares, la organización de alhóndigas.²⁷

La designación de cargos en la Nueva España para los municipios, se expresó en distintas maneras:

1. La designación de un español, el cual era sucedido en la mayoría de los casos por un amigo o familiar, y su mantenimiento en el puesto se alternaba con respecto al segundo año.
2. Para el siglo XVI, la reina Juana dispuso a la venta el cargo de regidor al mejor postor.
3. O bien la designación perpetua de cargos en nombre de la Corona Española.²⁸

En un principio hubo comunidades donde los ayuntamientos eran constituidos por la clase antigua dominante de los indígenas, ya que desconocían la autoridad de los españoles. Esta estructura era elegida de forma abierta en relación a la participación de los habitantes de la comunidad y la otra en con la intervención de los nobles, en cualquiera de las dos; la injerencia de los españoles era constante. Condicionando la libertad de los indígenas, por lo que estas estructuras políticas

²⁷ Reynaldo Robles Martínez, *op. cit.* p. 76.

²⁸ Centro de Estudios Nacional del Municipio (CENM) *op. cit.* p. 14. y *Vid.* José Miranda, p.95.

sirvieron de avance en la colonización, evangelización y mano de obra en la construcción de las comunidades. Ante los abusos, las innumerables actividades y bajos sueldos fueron declinados los cargos públicos por los indígenas.

El designado rey de España Carlos III y representante de los Borbones, designo el Sistema de Intendencias en 1786, el cual exigía una nueva orientación centralista; en referencia a los modelos franceses, donde el poder del Estado fue considerado único frente a la Iglesia. Esta orientación generó una ruptura entre la entidad gubernativa del virrey y los funcionarios de los ayuntamientos. La función principal de los Intendentes era organizar las actividades agrícolas, comerciales y mineras, la creación de caminos, conservación de calles, construcción de edificios municipales. Tiempo después del desempeño de las Intendencias, se creó una contaduría general. Este evento, provoco deterioro en las haciendas municipales, ya que las intendencias controlaron las finanzas, asegurándose decisiones en gran medida de la vida local.²⁹

Para finales del siglo XVIII y principios del siglo XIX, el municipio comenzó a tomar parte política, debido a la concentración del poder político y la riqueza apoderada por los peninsulares. Aunado a todo esto el descontento de la Ciudad de México, pugnó por la igualdad de derechos en la obtención de puestos públicos, al mismo tiempo fungieron como vocero, ya que ciertos ayuntamientos ubicados en regiones agrícolas, mineras y comerciales de la Nueva España, expresaron inconformidad frente a la crisis económica y política. Este escenario fue la pauta del *nacionalismo mexicano* y el *movimiento de Independencia*.

Por otro lado el cabildo de la ciudad de México “recomendó que el virrey debía seguir gobernando y la Nueva España mantenerse independiente de la dominación francesa debiéndose conservar para sus legítimos soberanos y/o

²⁹ Vid., Centro de Estudios Nacional del Municipio (CENM), pp.16, 17.

sucesores de la familia Borbón”.³⁰ Sin embargo el temor de los peninsulares al perder sus privilegios terminaron deponiendo al Virrey.

Ya iniciado el movimiento de Independencia se determinó un orden jurídico recaído en la Constitución de Cádiz, promovida por el sector liberal español. La integración de los Ayuntamientos de acuerdo a esta constitución recaía en un alcalde o alcaldes, los regidores, el procurador síndico, y en algunos territorios el jefe político; elegidos cada año en diciembre.³¹

Las disposiciones contenidas en esta constitución, marcaban el ámbito de acción en los municipios: a su cargo se encontraba la responsabilidad de la seguridad pública, la administración de recursos propios, recaudación de las contribuciones de obras públicas, desarrollo agrícola, industrial y comercial de las respectivas regiones. La constitución de Cádiz, le permitía al municipio un verdadero margen de actividad y desempeño, innovó la reglamentación del ayuntamiento como órgano de gobierno local, no obstante, duró muy poco, quedando derogada por Fernando VII.

Más adelante con la Independencia se exigiría libertad y autonomía municipal. En este periodo se vio afectada su evolución, así como su desarrollo dependió de los acontecimientos políticos, a esto se incluyen los problemas financieros y económicos que padeció el país, asociado a esto el municipio no expuso el fortalecimiento nacional.

La Constitución de Apatzingan en 1814, considera a los pueblos, villas y ciudades (era parte de la estructura que conformaban la mayoría de la población) tal cual están; esto es, el sistema o forma de organización presente en ese momento, quedaría igual hasta en tanto llegara a surgir otro. En este mismo sentido ni el Plan de Iguala ni en los Tratados de Córdoba se habló sobre la administración o la resolución de problemas en el municipio.

³⁰ Reynaldo, *op. cit.* p.81.

³¹ *Vid.* CENM, p. 20.

En ese tiempo la hacienda presentaba un déficit, por lo cual se busco impulsar el comercio exterior, la agricultura, la minería, ya que estos centros de desarrollo fueron abandonados por la guerra de independencia. Por otro lado algunas ciudades encontraron su expresión en las Juntas Provinciales, en relación a la independencia y romper con el pasado centralista representado en las autoridades coloniales y por el primer imperio. Entre 1822 y 1823 se proclama la República y en consecuencia se desconoce a Iturbide.³²

El Congreso se reunió y decidió por un régimen Federalista, también convocó a un nuevo Congreso Constituyente, resolviéndose para 1835; México una República Federal, así como también la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos. El Federalismo pasaría a ser una forma de gobierno que respetaba la soberanía y unificaba la unidad de las regiones del país. Sin embargo, esta constitución no señaló algo hacia el municipio, por lo tanto este nivel siguió con las regulaciones presentes de la Colonia.

Posteriormente los republicanos se dividen en federalistas y centralistas. Y estos grupos a la vez fundaron dos partidos el Liberao y el Conservador. Santa Anna fue apoyado por los Federalistas, hasta que llego al poder, ya posicionado, se alió con los Centralistas, teniendo que salir de la escena política por un tiempo los liberales. Detentado el poder por los centralistas, se promulgaron las Siete Leyes Constitucionales. Así la organización política del país, sería una república dividida en Departamentos (regidos por gobernadores), éstos en Distritos y a su vez estos en Partidos.³³

Como poder central, fue indispensable mantener un control del territorio, y tomar las decisiones desde el centro. Por ello las siete Leyes Constitucionales han de

³² *Vid.* CENM, pp. 27-29.

³³ *Vid.* CENM, p.32.

considerase la primera en reglamentar la vida municipal.³⁴ Esta última ley, disponía que los ayuntamientos fueran electos popularmente. Esta disposición fue relativa, principalmente por la concurrencia de los gobernadores, prefectos y subprefectos.

El regreso a la escena de los Liberales no se hizo esperar, después de un movimiento popular para la destitución del régimen centralista y el restablecimiento del Constituyente de 1824, reaparece el Partido Liberal, como fuerza activa y revolucionaria. Es así que los liberales mediante el Plan de Ayutla iniciaron un movimiento armado y derrocar a Santa Anna.

Para junio de 1856 se aprueba la Ley de Desamortización o Ley Lerdo. Por medio de esta las fincas rústicas y urbanas pertenecientes al clero y corporaciones civiles, debían ser vendidas a particulares. Este hecho afecto a los municipios, debido a la enajenación de bienes raíces que no estaban al servicio público, como: terrenos, vías públicas, edificios.³⁵

Ya instalados el Congreso en 1858 por los liberales aprobó la nueva Constitución del 5 de febrero de 1857, vigente hasta la promulgación del constituyente de 1917. En este periodo el municipio no vio reglamentación o mejora en cuanto a decisiones políticas y solo en algunos casos administrativos. Los jefes políticos nombrados por los gobernadores, ejercían dominio sobre los ayuntamientos, siendo ellos los organizadores de la vida local.

Con Porfirio Díaz a la cabeza, la organización político administrativa de los municipios no cambio, a pesar de que le municipio contaba con regidores y síndicos, dicha estructura no tenía vida propia, ya que las decisiones estaban supeditadas al gobernador, autoridades superiores, prefectos políticos³⁶ o los

³⁴ *Vid.*, CENM, p.33.

³⁵ *Vid.*, CENM, p.35.

³⁶ CNEM, *op. cit.*, pp. 40, 41.

caciques, su régimen caracterizado por una concentración excesiva de los poderes públicos, los municipios pasarían a ser un mecanismo perfecto de control.

El municipio en el régimen porfirista sólo fue considerado como medio para ganar la mayoría en los procesos electorales de diputados, y así tener segura las elecciones presidenciales. Incluso los municipios en ese periodo generaron un sentimiento de inconformidad, sobre todo aquellos que no eran capital de los estados, o que no estaban cerca de éstas, así como el D.F., debido a que solo estos disponían de mercados, obras públicas, agua. Los beneficios que obtuvo el centro del país a partir del centralismo implementado por Porfirio Díaz, en cuanto a servicios públicos, ingresos de las capitales (en comparación del resto de los pueblos), e incluso beneficios de los centros. Estas acciones germinarían discusiones en los parlamentos sobre la vida municipal.

El movimiento revolucionario de 1910 tenía consiente alcanzar justicia social, democratizar la vida nacional en lo político, social y económico. Además la democratización de elecciones presidenciales, de gobernadores y presidentes municipales. Y será solo entonces que la autonomía municipal comenzará expresada en la ley,³⁷ en relación a la atención de sus necesidades con una independencia económica y elección popular directa.

En la conformación del artículo 115 constitucional de 1917, Reynaldo Robles menciona que Carranza concretó en las soluciones del municipio, estableciendo los principios de desarrollo en que tenía que atravesar el municipio mexicano en el Plan de Guadalupe, reformando el artículo 109 de la Constitución de 1957: “los estados adoptarán para su régimen interior, la forma de gobierno republicano, representativo, popular, teniendo como base de su división territorial y de su organización política el Municipio libre, administrado cada uno por un

³⁷ Vid. CENM, p. 44.

ayuntamiento de elección directa y sin que haya autoridades intermedias entre éste y el Gobierno del Estado”³⁸.

La ley General sobre Libertades Municipales en el estado de Morelos por Zapata, prácticamente determinó el derecho de la intervención ciudadana en asuntos de la administración municipal. Esto propiciaba a la libertad del municipio en el manejo de su hacienda, elecciones de funcionarios y la participación de vecinos en sus localidades. Ante los hechos y el triunfo de la Revolución, el Congreso Constituyente elaboro el artículo 115 constitucional.³⁹

1.1.3 Artículo Constitucional 115 y las reformas.

El municipio tiene su base jurídica en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917, ubicado en el Título Quinto y como subtítulo *De los Estados de la Federación y del Distrito Federal*. A lo largo del siglo pasado y la primera década del siglo XXI ha tenido más de *once reformas*⁴⁰. Este artículo constitucional determina la organización política y administrativa tanto del municipio libre y a la vez de los estados.

³⁸ Reynaldo, *op. cit.*, pp.101 y 102.

³⁹ *Vid.* CENM, pp. 44-46.

⁴⁰ José Núñez Castañeda, *La décimo segunda reforma*, [en línea], Periódico Reforma, México, 13 de octubre de 2010, (<http://busquedas.gruporeforma.com/reforma/Documentos/DocumentoImpresa.aspx>), [consulta: 30 de octubre de 2010]. No obstante, en la página del Instituto de Investigaciones Jurídicas aparecen dos modificaciones de las que contempla este reportero y de las mencionadas en el libro de Reynaldo Robles Martínez.

Cuadro 1: Reformas.

Número de Reformas al artículo constitucional 115	Tema modificado
Primera reforma 1928	Consideró la regulación en el número de diputados en los estados en proporción a sus habitantes.
Segunda reforma 1933	Se prohibió la reelección de gobernadores, diputados locales, los presidentes municipales, regidores y síndicos.
Tercera reforma 1943	Se aumentó el número de años para los gobernadores de cuatro a seis.
Cuarta reforma 1947	La participación de la mujer en las votar y ser votadas.
Quinta reforma 1953	Se derogó el párrafo de la cuarta reforma.
Sexta reforma febrero 1976	Se adicionaron dos párrafos; para la regulación de asentamientos humanos y desarrollo humano, del párrafo tercero del artículo 27 constitucional.
Séptima reforma diciembre 1977	La introducción del sistema de diputados de mayoría en las legislaturas locales y principio de representación proporcional en los ayuntamientos.
<p><i>Fuente elaboración propia con base en la LEY que reforma el artículo 52 y el párrafo cuarto de la fracción III del artículo 115 de la Constitución Federal</i> [en línea], Publicaciones en Diario Oficial de la Federación, México, 20 de agosto de 1928, (http://dof.gob.mx/index.php?year=1928&month=08&day=20).</p> <p><i>DECRETO que reforma varios artículos de la Constitución General de la República. (Elección de Poderes Federales)</i>, [en línea] Publicaciones en Diario Oficial de la Federación, México, 29 de abril de 1933, (http://dof.gob.mx/index.php?year=1933&month=04&day=29).</p> <p><i>DECRETO que reforma las fracciones V y VI del artículo 82 y el párrafo tercero de la fracción III del 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos</i>, [en línea], Publicaciones en Diario Oficial de la Federación, México, 8 de enero de 1943, (http://dof.gob.mx/index.php?year=1943&month=01&day=08).</p> <p><i>DECRETO que adiciona el párrafo primero de la fracción primera del artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos</i>, [en línea], Publicaciones en Diario Oficial de la Federación, México, 12 de febrero de 1947, (http://dof.gob.mx/index.php?year=1947&month=02&day=12).</p> <p><i>Fuente elaboración propia con base en el DECRETO que reforma los artículos 34 y 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos</i>, [en línea], Publicaciones en Diario Oficial de la Federación, México, 17 de octubre de 1953, (http://dof.gob.mx/index.php?year=1953&month=10&day=17).</p> <p><i>DECRETO por el que se reforma el párrafo tercero del artículo 27; se adicionan el artículo 73 con la fracción XXIX-C y el artículo 115 con las fracciones IV y V, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos</i> 6 de febrero de 1976. nos, [en línea], Publicaciones en Diario Oficial de la Federación, México, 6 de febrero de 1976, (http://dof.gob.mx/index.php?year=1976&month=02&day=06).</p> <p><i>DECRETO que reforma y adiciona los artículos 60., 41, 51, 52, 53, 54, 55, 60, 61, 65, 70, 73, 74, 76, 93, 97 y 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos</i>, [en línea], Publicaciones en Diario Oficial de la Federación, México, 6 de diciembre de 1977, [http://dof.gob.mx/index.php?year=1977&month=12&day=06]. [Consulta: 20 de noviembre de 2010].</p>	

La reforma de 1983 reestructuró dicho artículo, de cinco fracciones quedo de diez, la trascendencia de este cambio tiene que ver con la determinación de las materias que le corresponden al municipio, como fueron:

- Preservación de las autoridades municipales,
- Expedir Bandos de Policía y Buen Gobierno, circulares y disposiciones administrativas,

- Determinación de los servicios públicos que tiene a su cargo,
- Administración libre de su hacienda y
- Planeación del desarrollo urbano.

Esta reforma “fue el nacimiento del municipio libre que idearon los diputados constituyentes de Querétaro en 1916-1917 con la que este nivel de gobierno empieza su vida de real autonomía.”⁴¹

En cuanto a la siguiente reforma (1987), hay dos puntos a tomar en cuenta

- Representación proporcional en la elección de los ayuntamientos y
- La derogación de la fracción IX y X; con este cambio se excluyó las disposiciones correspondiente a los estados.

La siguiente reforma de 1999 enfatizó la reforma del 1983, y esto se debe en parte a circunstancias de naturaleza económica y política, impidiendo avances en la vida municipal, por lo tanto las siguientes modificaciones crearon en el ayuntamiento una reanimación:

- El ayuntamiento de administrar pasó a gobernar,
- Se aclara que no habrá autoridad intermedia entre el municipio y gobierno estatal,
- Se determina el objeto de las leyes que expiden los ayuntamientos,
- Especificación de los servicios públicos en cuanto a su tratamiento,
- Ejercicio directo de los recursos que integran la hacienda municipal,
- Especificación se sus facultades.
- Especifica una policía preventiva municipal al mando del Presidente Municipal.

En cuanto a las reformas 2001, 2008 y 2009, a pesar de ser dignas de mención, no tienen un impacto en comparación a los cambios de 1983 y 1999. Debido a la incidencia en ciertos grupos. Por ejemplo en 2001 el cambio se referían las

⁴¹ Enciclopedia jurídico latinoamericana, *op. cit.* p.577.

comunidades indígenas, en 2008 hacia la policía preventiva y en 2009 a los servidores públicos.

Reforma 2001: se menciona a las comunidades indígenas y la posibilidad de coordinarse y asociarse dentro de su ámbito municipal.

Modificación 2008: se determina un ordenamiento jurídico para la policía preventiva. Modificación 2009: La inclusión de los tabuladores desglosados de los servidores públicos con sujeción al artículo 127, incluido en el presupuesto de egresos.⁴²

1.2 Principales facultades y obligaciones de los integrantes del ayuntamiento.

El municipio se conforma por un ayuntamiento, encargado de su gobierno, el cual está integrado por un Presidente Municipal, Regidores y Síndicos. El número de regidores y síndicos, depende de la prescripción en las leyes orgánicas estatales y leyes orgánicas locales. Los miembros del ayuntamiento son electos mediante votación popular directa.

Las facultades correspondientes al Presidente Municipal de acuerdo a las legislaciones municipales son⁴³:

- Planear, representar políticamente al municipio
- programar, presupuestar, coordinar y evaluar el desempeño de las unidades administrativas de la administración pública municipal que se creen por acuerdo del ayuntamiento.
- Cumplir y hacer cumplir en el municipio las leyes, los reglamentos y las relaciones del ayuntamiento con los poderes del estado y de la Federación, así como con otros ayuntamientos de la entidad.

⁴² Modificaciones de 2008 y 2009; cfr. Artículo 115 de la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, [en línea], Instituto de Investigaciones Jurídicas, México, UNAM, agosto 2010, (<http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/fed/9/116.htm?s=>). [31 de agosto 2010].

⁴³ Cfr., SEGOB, INAFED, *Introducción la Administración Pública y el Gobierno Municipal*, 2008, pp.17- 22.

- Convocar y presidir las sesiones del ayuntamiento y ejecutar los acuerdos y decisiones del mismo.
- Proponer al ayuntamiento las comisiones en que deben integrarse los regidores y el(los) síndico(s) municipal(es).
- Presentar a la consideración del ayuntamiento para su aprobación, las propuestas de nombramiento y remociones del secretario del ayuntamiento y del tesorero municipal, entre otros.
- Conducir la elaboración y el desarrollo del plan municipal, los programas de desarrollo urbano, los programas anuales de obras y servicios públicos, y vigilar el cumplimiento de las acciones que correspondan a cada una de las dependencias de la administración municipal.
- Promover la organización y participación de la comunidad en los programas de desarrollo municipal.
- Celebrar todos los actos, convenios y contratos necesarios para el despacho de los asuntos administrativos y la atención del desarrollo urbano y de los servicios públicos municipales.
- Informar durante las sesiones de cabildo a los integrantes del ayuntamiento, sobre el estado de la administración municipal y el avance de sus programas.
- Promover la formación de los organismos municipales de planeación y presidir sus reuniones de trabajo.
- Vigilar la correcta administración del patrimonio municipal.
- Disponer el nombramiento de los funcionarios del municipio que le corresponden, de conformidad a las disposiciones reglamentarias que emita el ayuntamiento.
- El presidente municipal podrá ausentarse del municipio hasta 30 días.

Las facultades de los Regidores de acuerdo a las legislaciones municipales son ⁴⁴:

⁴⁴ *Idem.*

- Acudir con derecho de voz y voto a las sesiones del cabildo y vigilar el cumplimiento de los acuerdos.
- Desempeñar las comisiones que le encomiende el ayuntamiento e informar con la periodicidad que se le señale, sobre las gestiones realizadas.
- Promover la participación ciudadana en apoyo a los programas del gobierno municipal.
- Vigilar que el ayuntamiento cumpla con las disposiciones que establecen las leyes y con los planes y programas establecidos y en su caso, supervisar el buen funcionamiento del ramo de la administración que se le encomiende y proponer las modificaciones a la organización y a los sistemas de trabajo respectivos.
- Promover la formulación, expedición, modificación o reforma de los reglamentos municipales y demás disposiciones administrativas.
- Sujetarse a los acuerdos que tome el ayuntamiento de conformidad a las disposiciones legales y vigilar su debido cumplimiento
- Analizar, discutir y votar los asuntos que se traten en las sesiones.
- Participar en las ceremonias cívicas que se lleven a cabo en el ayuntamiento.
- Estar informado del estado financiero y patrimonial del municipio y de la situación en general del ayuntamiento, teniendo acceso a la información respectiva.
- Suplir, cuando así lo establezca la ley orgánica, las faltas temporales del presidente municipal.

Las demás que señalen en los estatutos legales en los acuerdos del ayuntamiento.

Las atribuciones de los Síndicos de acuerdo a las legislaciones municipales son⁴⁵:

⁴⁵ *Ídem.*

- ⊕ Acudir con derecho de voz y voto a las sesiones del ayuntamiento y vigilar el cumplimiento de los acuerdos.
- ⊕ Coordinar la comisión de hacienda pública municipal y vigilar la correcta recaudación y aplicación de los fondos públicos.
- ⊕ Revisar y, si está de acuerdo, suscribir los estados de origen y aplicación de fondos, la cuenta pública municipal y los estados financieros.
- ⊕ Desempeñar las comisiones que le encomiende el ayuntamiento e informar de las gestiones realizadas.
- ⊕ Vigilar que el ayuntamiento cumpla con las disposiciones que señala la ley y con los planes y programas establecidos.
- ⊕ Proponer la formulación, expedición, modificación o reforma, de los reglamentos municipales y demás disposiciones administrativas.
- ⊕ Sujetarse a los acuerdos que tome el ayuntamiento.
- ⊕ Analizar, discutir y votar los asuntos que se traten en las sesiones.
- ⊕ Participar en las ceremonias cívicas que se lleven a cabo en el municipio.
- ⊕ Intervenir en los actos jurídicos que realice el ayuntamiento en materia de pleitos y cobranzas.
- ⊕ Fungir como agente del ministerio público en los casos y condiciones que determina la Ley Orgánica de la material

Los ayuntamientos para un mejor desempeño en sus funciones, se organiza en comisiones las cuales se encargaran de “estudiar, examinar, dictaminar y proponer a éste, los acuerdos, acciones y normas que mejoren la estructura y funcionamiento de la administración pública municipal que les sean encomendadas, así como vigilar el cumplimiento de las disposiciones jurídicas aplicables”⁴⁶. Estas comisiones pueden ser permanentes, transitorias o especiales⁴⁷, y son aprobadas en la sesión de cabildo. Dichas comisiones pueden

⁴⁶ cfr. art. 4 del Reglamento interior de las comisiones edilicias del H. Ayuntamiento de Tlalnepantla de Baz.

⁴⁷ *Introducción la Administración Pública y el Gobierno Municipal*, op.cit., p. 16.

asignarse directamente a una persona o a un grupo, esto dependerá del número de integrantes y presupuesto. Las comisiones de gobierno y reglamentos y la de hacienda pública municipal son obligatorias.⁴⁸

La misión del gobierno municipal se determina a través de lo que es el gobierno municipal, de lo que hace y a quiénes sirve. Y la base de estos tres puntos es el *bien común* como tendencia de la *razón de ser* de la organización (con respecto al nivel directivo, nivel funcional y nivel operativo).

Al plantear la misión, se identificarán cómo y a dónde se quiere llegar, consiste en una visualización con la integración de los deseos e intenciones de la comunidad.

Con las siguientes áreas y controles cuenta el municipio, las cuales son imprescindibles en el mejor desempeño:

La **hacienda municipal** está constituida por: recursos que provienen del desempeño de atribuciones, el ejercicio de la facultad de regulación y vigilancia, la facultad de promover cambios en el régimen de propiedad, ser beneficiarios de la voluntad de particulares o entes públicos en algunos casos, la coordinación interinstitucional, crédito público, rendimiento o dividendos de empresas públicas municipales, bienes patrimoniales de dominio público (muebles e inmuebles), gasto municipal y deuda pública.⁴⁹ Los gobiernos municipales se fortalecen al poseer una fuente sustantiva de ingreso propio, poseer cierta autonomía en la administración de fuentes de ingresos, implicándolos en la determinación de tasas tributarias, maximizar su capacidad en determinar la erogación de su presupuesto y evitar *injerencias de otros ámbitos de gobierno*⁵⁰.

⁴⁸ Ibid.

⁴⁹ Introducción a la Administración Pública y el Gobierno Municipal, *op.cit.*, p. 25.

⁵⁰ Ady P. Carrera Hernández, "Autonomía fiscal municipal en el marco de un nuevo modelo de relaciones intergubernamentales", Gretchen González Parodi (Coordinador), *Gobiernos municipales en México, México*, Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco (UAM), Biblioteca de Ciencias Sociales y Humanidades, Grupo de Investigación, Gestión y Planeación del Desarrollo local, Serie de Estudios, 2008, primera edición, p. 58.

Planeación a nivel municipal conlleva a una integración política y administrativa de manera racional con relación a las siguientes preguntas: ¿qué se va hacer?, ¿hacia dónde queremos orientarnos?, ¿quiénes son responsables de la conducción de los procesos?, ¿cuál es la estrategia de desarrollo?

Los municipios cuentan con estructuras llamadas **controles**, el INAFED señala cinco: control de **gestión, jurídico, contable, administrativo, el físico y financiero**. Los controles miden el desempeño, con relación a los planes, metas u objetivos. Se revisa aquellas desviaciones o factores que impiden el correcto y buen funcionamiento de los ayuntamientos. Por lo tanto los controles sirven de medición y corrección.⁵¹

La actividad municipal se construye con los ciudadanos, el gobierno, las leyes y la localidad territorial. El tema de este capítulo se centra en el liderazgo que pueden desarrollar los representantes locales. De acuerdo a lo expuesto en los párrafos anteriores, se comprende que las obligaciones de cada integrante de los municipios les corresponden obligaciones y derechos expuestos en la constitución, leyes y reglamentos, no está a discusión este tema, se menciona como referencia para la integración de este subtema.

1.3 Principales temas de competitividad en el ámbito municipal.

Hace unos años a la fecha el ámbito municipal ha tenido un auge significativo reconociéndolo como el espacio donde el ciudadano conoce la realidad social, económica, política y medio ambiental dentro de las comunidades. La vida de los municipios y su transformación va potenciando las capacidades de sus espacios físicos, manifestando las características de cada región a través de las administraciones locales, su población, sus leyes, usos y costumbres.

⁵¹ *Ibid.*, pp. 26-29.

La importancia del ámbito local se halla en la cercanía que tiene con sus gobernados, en su capacidad de resolver problemas y procurar la convivencia armónica de la comunidad. El gobierno municipal convive y sabe de los problemas que enfrenta, de las aspiraciones dentro de su entorno. Por lo tanto el gobierno necesita ser eficaz, eficiente, efectivo, además de productivo y competitivo en atención a demandas de la comunidad con el fin de mejorar la calidad de vida y por lo tanto generar bienestar. Pero, ¿cómo puede logra esto?, ¿qué medidas debe tomar?, las respuestas no son las mismas para cada municipio mexicano, de ahí la importancia de conocer las potencialidades de cada región, y las medidas aplicables a las problemáticas sociales, económicas, culturales y políticas, indispensables en las localidades.

Además, el municipio requiere de autoridades y funcionarios capaces y entusiastas, donde refuercen sus capacidades propias o internas, y se aprovechen las ventajas del territorio, atraer recursos externos e integrarlos adecuadamente. Por lo que el desempeño de los gobiernos locales debe ser esencial, aunado a la visión y la capacidad de identificar y motivar proyectos estratégicos para una vida local de calidad. Los municipios necesitan aprovechar sus problemáticas y tratarlas como oportunidades⁵², sin olvidar los cambios constantes y las demandas sociales, (ver esquema uno).

Berumen señala que hay que *pensar global y actuar local*,⁵³ debido a que la globalización incide desde el individuo, las relaciones sociales, las políticas el mercado, en fin, la mejora municipal indudablemente está inmerso en este sistema, lo correcto va desde una revisión a los antecedentes de la localidad, sus usos y costumbres, sus deseos de progreso (si lo hay o no). Con esos datos y las necesidades de sociedades cambiantes o con oportunidades de mejora forma parte de la acción local.

⁵² Cfr. José M., Ramos García, *Gobiernos locales en México, hacia una agenda de gestión estratégica de desarrollo*, México, Miguel Ángel Porrúa, El Colegio de la Frontera, H. Cámara de Diputados LX Legislatura, 2007, pp.104 y 161.

⁵³ Sergio Berumen, *Competitividad y Desarrollo Local*, Madrid, 2006, ESIC, Libros profesionales de empresa, p. 9.

La consolidación de municipios competitivos se logra:

- ☀ Si hay transparencia y sustentabilidad.
- ☀ Si los esquemas de gestión intergubernamentales son implementados.⁵⁴
- ☀ Si logra promover y consolidar el crecimiento y el desarrollo.
- ☀ Si hay planeación articulada al desarrollo.
- ☀ Si se garantiza que las fuerzas productivas operan eficientemente sin obstáculos estructurales o coyunturales con efectiva redistribución de riqueza.⁵⁵
- ☀ Si hay evidencia de ordenamiento territorial y que además genera desarrollo a la localidad.

En la medida que las localidades logren uno o varios de esos resultados, se puede considerar competitivo, en palabras de Sergio A. Berumen y Octavio Palacios:

“La competitividad de un país, región o localidad es el nivel en que éstos pueden... producir bienes y servicios que cumplan con las exigencias del mercado internacional y que mantengan y amplíen los ingresos reales de sus ciudadanos.”⁵⁶

Hay ciertos municipios que presentan problemáticas como el ordenamiento territorial, problemas ambientales, migración. José María Ramos, considera estos problemas como temas de agenda basada en competitividad y bienestar. No obstante las medidas necesarias para enfrentar dichas problemáticas; es a través de un enfoque estratégico. Por ejemplo el ordenamiento territorial puede solucionarse mediante iniciativas económicas competitivas con gestión de recursos compartidos (entre gobierno, sociedad civil u organismos civiles)⁵⁷. Reconociendo antes las particularidades de cada territorio, como se mencionaba

⁵⁴ *Ibíd.* p. 32.

⁵⁵ *Ibíd.* p. 104.

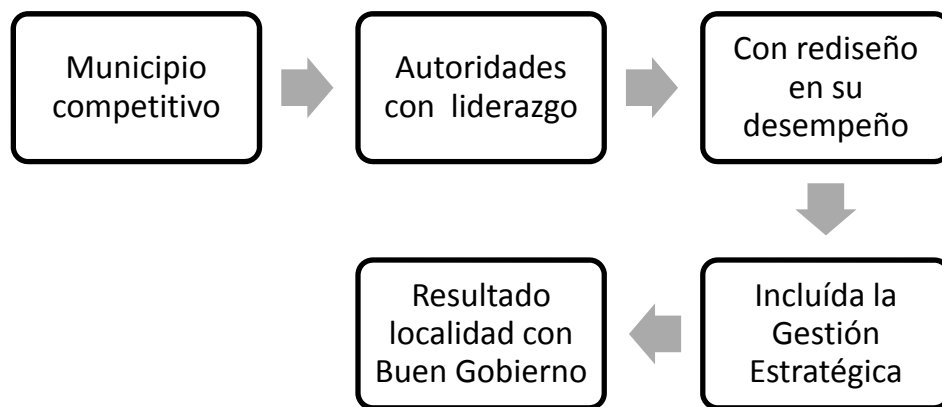
⁵⁶ Sergio A. Berumen y Octavio Palacios, Sommer, *Competitividad, Clusters e Innovación*, México, Trillas, Economía Política Internacional, 2009, primera edición, p. 13.

⁵⁷ José M. Ramos García, *op. cit.* p. 35.

antes, cada localidad tiene sus potencialidades, lo rescatable y favorable es identificarlas y trabajar en ellas.

La importancia en la solución a los problemas ambientales es urgente y solo será a través del desarrollo de una política ambiental local, en la búsqueda de una mejor calidad de vida, redefiniendo el papel de los gobiernos locales. Gracias a la reforma de 1983 al artículo 115 constitucional⁵⁸, el municipio tiene la facultad de planear el desarrollo urbano y contar con los instrumentos legales. Las localidades cuentan con los elementos para dar solución a los problemas ambientales, en cambio, el retomar este conflicto como parte de los actores gubernamentales del municipio expresara competitividad y la localidad tendrá una calidad de vida.⁵⁹

Esquema 1: Representación esquemática de la tesis central en este trabajo.



Fuente: elaboración propia.

Promover un uso productivo de las remesas es propicio en municipios donde sus economías no sean tan diversificadas, será propicio para generar desarrollo y aún

⁵⁸ Publicada en el *Diario Oficial de la Federación* el 3 de febrero de 1983.

⁵⁹ *Cfr.* José M. Ramos García, p. 155.

más, si es bajo un enfoque de gestión estratégica⁶⁰. De acuerdo a José Ramos entre los posibles proyectos se destaca el de inversión empresarial, vender servicios educativos, fomentar el ahorro a través de alianzas entre distintos actores⁶¹. Lo trascendente y fructífero en el uso productivo de remesas, es verificar cual es la necesidad local, en la medida de adoptar los mejores resultados y logran municipios competitivos. Ciertas decisiones pueden ser correctas cuando son tomadas a nivel local, espacio donde además de conocen los problemas se viven o se padecen, no obstante, los progresos de la información, la administración central no los podría abarcar todo. Este supuesto es el que interesa a esta tesis, proporcionando una posibilidad de gobierno local efectivo.

La resolución de los problemas antes mencionados necesitan considerar el componente de la gestión en un sentido estratégico a través de políticas efectivas, sin embargo, el elemento básico está en la capacidad de los actores en promover, gestionar y evaluar. Aquí radica en buena medida que un municipio llegue a ser competitivo.

1.4 Situación del municipio en México.

México cuenta con más menos 2454 municipios⁶², de acuerdo a los valores estatales promedio del Índice de Desarrollo Municipal básico (IDMb)⁶³, los dos estados con los municipios más desarrollados en conjunto son Baja California Sur y Colima, mientras que los estados con municipios menos desarrollados son Guerrero y Oaxaca. Sin embargo hay disparidades entre los estados en relación a homogéneos y heterogéneos. Los estados con los municipios más homogéneos (se refiere a que los municipios de estos estados cuentan con un desarrollo entre altos y bajos, de ahí su categoría homogénea), en cuanto a su nivel de desarrollo

⁶⁰ José M. Ramos García, *op. cit.* 104.

⁶¹ *Ibid.*, pp. 109 y 116.

⁶² Cfr. Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), *México y sus municipios*, [en línea], II Censo de Población y Vivienda 2005, 342 páginas, México, 2008, (http://biblioteca.inec.unam.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=2470&Itemid=111), [agosto 2010].

⁶³ Laura Flamand, Sarah Martínez Pellégrini y Alberto Hernández, *Índice de Desarrollo Municipal Básico 2005 (IDMb)*, Documento de análisis [en línea], Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, 15 páginas, México, El Colegio de la Frontera Norte, febrero 2007, (<http://www.inafed.gob.mx/wb/inafed09/indice>), (14 de diciembre 2010).

son Baja California y Colima, en tanto los estados más heterogéneos (en el sentido de contar con disparidad en cuanto a un nivel de desarrollo bajo y alto) son Quintana Roo y Querétaro. En cuanto municipios de Oaxaca y Chiapas se mantienen con niveles de desarrollo los más altos y los más bajos del país.

En el análisis del IDM básico, menciona que los aspectos indispensables para el desarrollo del municipio de manera integral y sostenida se encuentran las dimensiones⁶⁴ ambiental, económica, institucional y social. Se concluyó que de las dimensiones ambiental/servicios y dimensión social, contribuyen más al desarrollo municipal. Esto significa que mientras más comunidades cuenten con agua tanto entubada y con drenaje, mejorará su calidad de vida así como el acceso a conocimientos necesarios para las localidades.

Otra unidad de medida efectiva cuyos datos son un medio para identificar el estado en que se encuentran los municipios, es a través del índice de Desarrollo Humano (IDH), elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Los datos que obtiene de cada país, región, o para el caso de México a nivel Municipal, son para tener un panorama de las localidades, a través de tres variables⁶⁵: en este caso tasa de supervivencia infantil, asistencia escolar y el ingreso imputado a los hogares. También constituye como herramienta de transparencia gubernamental y reconocer las dimensiones del desarrollo. De la misma manera consiste en el fortalecimiento de parte de los individuos, cuando disponen de una serie de oportunidades y conocimientos básicos, como gozar de una vida longeva pero sobre todo saludable, participar en su localidad, así como

⁶⁴ "En la dimensión ambiental/servicios se incluyeron dos indicadores que reflejan la relación entre ambiente y salud pública, vinculadas con el uso del agua (*las proporciones de viviendas con agua entubada y con drenaje del total de viviendas habitadas*). Los problemas relacionados con el acceso al agua y la disposición de aguas residuales son centrales en las diferentes regiones del país, pues es un recurso básico y un potencial contaminante. En la dimensión económica se describe la dinámica productiva municipal en forma muy sintética utilizando el *valor agregado censal bruto per cápita*, también se incluye el *nivel de empleo* como una aproximación a la inclusión de la población en el mundo laboral y como indicador del dinamismo económico del sistema productivo. La dimensión institucional incluye el *esfuerzo tributario* como un indicador de desempeño financiero gubernamental y la *participación en elecciones municipales* como reflejo de la intervención de la sociedad municipal en los asuntos públicos. En la dimensión social se incluyen indicadores que representan las oportunidades de adquirir conocimientos mínimos y de llevar una vida saludable, respectivamente: *la proporción de habitantes de 15 años y más que completó la primaria* y *la mortalidad infantil*". *Idem*.

⁶⁵ Al ser nivel Municipal, y la dificultad de obtener información, se determinó que las variables cambiarían de la siguiente forma: la esperanza de vida por la tasa de supervivencia infantil, la tasa de matriculación por la tasa de asistencia escolar y el PIB *per cápita* por el ingreso imputado a los hogares.... *Cfr.* Magdy Martínez-Solimán representante residente, Índice de Desarrollo Humano Municipal en México 2000-2005, [en línea], 34 páginas, México, Galera, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2008, (http://www.undp.org.mx/desarrollohumano/competividad/images/Presentación%20power%20point%20IDH_municipal_2000-2005.pdf), [15 de diciembre 2010]

disponer de recursos suficientes para una vida digna. En el ámbito nacional, el país alcanzó en 2005 un IDH de 0.8070 que lo coloca dentro del grupo de naciones con alto desarrollo humano.⁶⁶

Para 2005 el 15.2% (más del 50% con 15,000 habitantes) de municipios fueron considerados urbanos. Las circunscripciones semiurbanas representaron 24.5% (más del 50% con 2500 y 14 mil 999 habitantes) del total, mientras que 57.3% (más del 50% con 2500 habitantes) se consideró rural y 3% mixto, este último se refiere a municipios cuya población reparte las categorías anteriores sin más del 50%.⁶⁷ Con estos datos, se verifica la cantidad de municipios rurales donde son mayoría.

Cuadro 2: Municipios en bajo y más alto DH.

Municipios con mayor desarrollo humano del país:	Municipios con menor desarrollo humano del país:
San Pedro Garza García (NL) San Sebastián Tutla (Oax.) San Nicolás de los Garza (NL) Chihuahua (Chih.) Ciudad Madero (Tamps.) Metepec (Edo. de Méx.) Coacalco de Berriozábal (Edo. de Mex.) Cuernavaca (Mor.) Cuautitlán Izcalli (Edo.de Méx.) Pachuca de Soto (Hgo.) San Luis Potosí (SLP) Villa de Álvarez (Col.) La Paz (BCS) Boca del Río (Ver.) Mineral de la Reforma (Hgo.) Corregidora (Qro.)	Santo Domingo Tepuxtepec (Oax.) Chamula (Chis.) Urique (Chih.) Sitalá (Chis.) José Joaquín de Herrera (Gro.) Santa María la Asunción (Oax.) Mitontic (Chis.) Mixtla de Altamirano (Ver.) San Simón Zahuatlán (Oax.) Carichí (Chih.) Morelos (Chih.) Santiago el Pinar (Chis.) Del Nayar (Nay.) Metlatónoc (Gro.) San Martín Peras (Oax.) Mezquitic (Jal.) Tehuipango (Ver.) Coicoyán de las Flores (Oax.) Batopilas (Chih.) Cochoapa el Grande (Gro.)
Fuente elaboración propia, con base en Magdy Martínez-Solimán 2000-México, 2005, [en línea], 48 páginas, México, Galera, Programa de las	representante residente, Índice de Desarrollo Humano Municipal en Naciones Unidad para el Desarrollo (PNUD), 2008, 20Municipal%20en%20Mexico%202000-2005.pdf, [15 de diciembre 2010].
(http://www.undp.org.mx/desarrollohumano/competividad/imagenes/IDH%)	

⁶⁶ *Idem.*

⁶⁷ *Idem.*

Los municipios de San Pedro Garza García, en Nuevo León, y San Sebastián Tutla, en el estado de Oaxaca, encabezan la lista de municipios con mayor desarrollo humano. (Ver cuadro 2). A pesar de que da la prevalencia de municipios de menor DH, se puede observar algunos municipios del norte ubicados en los últimos lugares de la clasificación nacional siendo Batopilas, Morelos, Carichí y Urique en Chihuahua.

De acuerdo al IDH municipal realizado de 2000 a 2005 en México, concluyó⁶⁸ lo siguiente:

- A pesar de la mejoría general en los municipios, aún coexiste una gran desigualdad.
- El norte del país se encuentran municipios con IDH entre los últimos lugares de la clasificación nacional.
- Hay niveles de desarrollo *comparables con los Estados Unidos y los de algunos países del África Subsahariana.*
- “Los municipios con mayores progresos provienen de entidades del sur del país”. De 2000 a 2005 los municipios que registraron el mayor crecimiento en el IDH provinieron de entidades federativas en la región sur con Oaxaca, Veracruz y Chiapas. Esto es algo novedoso.
- “Los municipios con los mayores retrocesos provienen de entidades como Chihuahua, Estado de México y Nuevo León”.
- Las diferencias en desarrollo siguen siendo atribuibles principalmente a la desigualdad en el índice de ingresos, 38.7% de la desigualdad en el IDH. Del índice de salud con 31.2%. Y el componente educativo con un restante 30.1% de la desigualdad.
- “Ha aumentado la importancia de la desigualdad producida por diferencias al interior de las entidades”.
- “No fue posible identificar algún municipio en el que las mujeres obtengan un IDH superior al de los hombres”.

⁶⁸ *Ídem.*

- Los municipios con un nivel de desarrollo humano bajo, tienen una prevalencia de población con alguna lengua indígena. Como Oaxaca con 226 de 570 municipios, seguido por Yucatán con 58 de 106 municipios, Puebla con 43 de 217 municipios, Veracruz 35 de 212 municipios y Chiapas 33 de 119 municipios.⁶⁹

Los problemas están planteados, la cuestión incipiente es parte de las autoridades municipales, sociedad y organizaciones. Con la intención de que los municipios mejoren su competitividad se pone el acento en las autoridades al frente de dichas localidades. En las siguientes hojas se plantean distintos tipos y estilos de liderazgo así como las características principales, con el fin de ser una herramienta útil para mejorar a los municipios y ser competitivos.

⁶⁹ *Ídem.*

2. Capítulo II

LIDERAZGO UN INSTRUMENTO PARA EL MUNICIPIO.

Con el objeto de reconocer la influencia del liderazgo como herramienta útil en el ámbito municipal, éste capítulo se adentrará en bibliografía reciente, sobre la estructura de gobierno y administración municipal; espacios potencializadores de encaminar al nivel local al espectro de la competitividad. Con el sentido de buscar mejorar la calidad de vida. Siendo el espacio de primer contacto con la población rural y urbana en el ámbito local. De ésta manera se expondrán características, tipos, estilos y valores necesarios para aplicar el liderazgo en el ámbito municipal. Posteriormente se observaran las problemáticas que padecen los municipios en relación a sus autoridades al frente.

2.1 Liderazgo en el Municipio.

De acuerdo a las publicaciones del Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED)⁷⁰; el liderazgo está presente en la figura del presidente⁷¹ municipal. De esta manera se puede apreciar las características de los presidentes municipales, una de ellas es el liderazgo, así como también las habilidades directivas de las autoridades municipales. Siendo las autoridades municipales “las personas responsables política y administrativamente hablando, ante la comunidad, por haber sido elegidos mediante el voto directo y secreto”⁷², o

⁷⁰ Revisar página <http://www.inafed.gob.mx/wb/inafed09/publicaciones>. Guía para el buen gobierno municipal, Características del buen gobierno municipal: 10 lecciones prácticas para las autoridades municipales electas.

⁷¹ Cuando se menciona presidente municipal o alcalde con la característica de liderazgo, es indistintamente a hombre o mujer. Como bien apunta Ángel Zamora y Yenitza Poriet: hablar de liderazgo entre hombres y mujeres es propiciar controversias, por ello es importante que hombres o mujeres acepte su idiosincrasia, propiciando procesos de aprendizaje y generen aportes necesarios para la sociedad. Ángel Zamora y Yenitza Poriet, “Papel de los líderes y nuevas tendencias de liderazgo en el siglo XXI”, Revista FACES, N°1, Vol. XVII, Argentina, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Universidad Nacional de Mar del Plata, p.71.

⁷²SAGARPA, SEGOB, INCA, Rural, Introducción al Gobierno y Administración Municipal, México, Serie Guía para el Buen Gobierno Municipal, 2004, primera edición, p. 27.

bien presidentes municipales, regidores y síndicos. No obstante, dentro de las facultades y obligaciones de los presidentes municipales (como se mencionó en el capítulo anterior) se encuentran planear, programar, presupuestar, coordinar, y evaluar el desempeño de las unidades administrativas..., solo le compete al Presidente Municipal.

Bajo estas actividades de competencia, se hace énfasis la calidad de liderazgo como una característica inherente. En el mismo sentido, José Ramos nos menciona que a través del liderazgo y otras características (conocimiento, la voluntad, capacidad) del gobierno local se puede potencializar. Y aún más con el uso de la imaginación gerencial para la resolución de los problemas, tomándolos como oportunidad para lograr competitividad y bienestar.⁷³

Por estas razones, es importante esquematizar y comprender las características del liderazgo como una posible herramienta o instrumento, para el actuar de los presidentes municipales al frente de las localidades. El liderazgo debe registrarse en un conocimiento exhaustivo de lo que sucede y preocupa en el entorno, despertar el sentido de sensibilidad para captar la o las maneras de pensar, los deseos y aspiraciones de aquellos a los que pretenden representar. Con estas acciones y los integrantes del municipio configurar políticas en respuesta a las necesidades y demandas de los municipios en pro de mejora y ser competitivos.

La Unión Iberoamericana de Municipalistas (UIM), en su serie Síntesis; menciona al liderazgo como factor fundamental de las sociedades en constante *alteración de sus patrones de normalidad*, la necesidad de consensos territoriales, la generación de proyectos colectivos y cambio social. Siendo uno de los desafíos para los representantes locales, además de lo ya mencionado, consta *desaprender viejos modos de comportamiento y pensamiento*.⁷⁴

⁷³ José M. Ramos García, *Gobiernos locales en México, hacia una agenda de gestión estratégica de desarrollo*, México, Miguel Ángel Porrúa, El Colegio de la Frontera, H. Cámara de Diputados LX Legislatura, 2007, p. 104.

⁷⁴ Fernando Pintado, *El estado de desarrollo local en América Latina: obstáculos, facilitadores y liderazgos*, Granada España, Unión Iberoamericana de Municipalistas (UIM), Serie: Síntesis, Diciembre 2008, N°38, p.5.

En el mismo sentido lo considera el INAFED al sugerir que entre los gobiernos locales y sus múltiples actividades, se encuentra la de ser flexible; para adaptarse a los cambios del medio ambiente, entre la sociedad, las instituciones, la economía y tecnología. Aplicando una mejor respuesta desde el gobierno local hasta el mismo perfil profesional; ya que no basta la *capacidad de aprendizaje* constante sino la *capacidad para aprender a desaprender*⁷⁵. La resolución de los problemas cada día es distinta, debido a las nuevas tecnologías y técnicas que se van adaptando como parte de la globalización.

Uno de los temas discutidos sobre el municipio; tiene que ver con la descentralización de éste, característica indispensable para la vida municipal. A lo largo de la historia (ver el capítulo uno) se ve socavada. Pero, gracias a las reformas y aún más la de 1983 y 1999; el municipio comienza una nueva forma de gobernar. La descentralización es un tema que estudian Martha Díaz y Víctor H. Mazzalay, destacando que el trabajo en la hechura e implementación de políticas públicas de innovación del performance del liderazgo⁷⁶ es de un coeficiente superior a 0.5, esto quiere decir que hay una verdadera incidencia hacia la población y sus necesidad, sin embargo, la descentralización no sólo debe ser una cuestión de leyes y acuerdos, sino una expresión por parte de los presidentes municipales, al través de una amplitud de perspectiva, compromiso, haciendo uso del carácter del liderazgo.⁷⁷

Por otro lado; la autoridad que mantienen los presidentes municipales es formal, en el momento que es designado presidente municipal de la localidad por determinado tiempo, conforme a las leyes y reglamentos. Sobre el tema Manuel

⁷⁵ SAGARPA, SEGOB, INCA, *op.cit.* p. 20.

⁷⁶ El performance del liderazgo se refiere al presidente municipal ganador en las elecciones municipales. Cfr. Martha Díaz de Landa y Víctor H. Mazzalay, *Liderazgos y diseño institucional de los gobiernos locales: condicionantes de la descentralización desde abajo*, presentado en el VI Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panel: Reformas federales en áreas estratégicas de gobierno en América Latina, Buenos Aires Argentina, 5-9 de noviembre del 2001.

⁷⁷ *Idem.*

Contreras considera dos tipos de autoridad: informal y formal⁷⁸; la primera no tiene designación de puesto, por lo que puede ejercer un liderazgo en un contexto adaptativo, mientras que en el segundo se le asigna un puesto ejerciendo un liderazgo en un contexto técnico. Como se aprecia entre los dos tipos de autoridades, a los presidentes municipales corresponde la autoridad formal, sin embargo, en la promoción como posible presidente municipal puede incidir en la autoridad informal.

Los municipios al ser entidades más próximas a los ciudadanos perciben la marginalidad, violencia, pobreza, crecimiento poblacional, entre otros. No obstante, también son espacios capaces de mejorar a través de creatividad, imaginación, voluntad, acción, inteligencia, liderazgo transformador o liderazgo positivo, gestión, etc. En el mismo sentido, la sociedad mexicana se encuentra en proceso de transformación permanente. Por eso es imprescindible una herramienta como el liderazgo; para poner en práctica políticas adecuadas al contexto local. Con lo antes expuesto; el liderazgo es posible en el municipio a través de las autoridades al frente (de acuerdo a INAFED), es una característica potencializadora para las localidades (de acuerdo a José Ramos) y a través, de esa característica es posible formar consensos, proyectos o cambio social (de acuerdo a UIM).

2.2 Concepto de liderazgo en general.

Liderazgo para el INAFED es un proceso de interacción entre personas, en el cual una de ellas conduce (mediante la influencia personal o de poder) las energías, potencialidades y actividades de un grupo. Para alcanzar una meta y transformar su organización y su entorno⁷⁹. Por otra parte en un curso-taller a los Directores del Municipio de Naucalpan Edo. de México, considera que el liderazgo es un proceso en el que una persona influye en otras para que cumplan una serie de

⁷⁸Cf. Manuel E., Contreras, "El liderazgo en la gestión política: del postulado a la complejidad de su implementación", trabajo preparado para el IX Congreso Internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) sobre la *Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Madrid España, del 2 al 5 de noviembre de 2004, p. 5.

⁷⁹ SAGARPA, SEGOB, INCA, Rural, *Habilidades directivas de las autoridades municipales*, México, Serie Guía para el Buen Gobierno Municipal, 2004, primera edición, p. 5.

objetivos, y dirija la organización de un modo que la haga más coherente y cohesiva. No es lo mismo ser un jefe que ser un líder.⁸⁰ En el Programa de Formación Propedéutica en el SAT “Habilidades directivas”, menciona que el término liderazgo es utilizado como sinónimo de dirección, administración o gerencia y en la práctica se le concibe como el proceso de influir en los miembros del grupo⁸¹. Al llegar a este punto se podría decir que el liderazgo es un proceso de influir dentro de un grupo, con el propósito de alcanzar metas u objetivos haciendo del equipo u organización productivos, efectivos e incluso competitivos.

El liderazgo en el ámbito municipal es un instrumento para mejorar la competitividad; tiene como propósito una combinación de características, habilidades y valores que pueden ser aplicados mediante capacitación, pero, sobre todo con voluntad. Estar al frente y mejorar el entorno social, ambiental, cultural, económico, político, es una tarea de esfuerzo, de iniciativa, creatividad, sentido social, ser emprendedor, tener visión, que vaya más allá de los tres años de gobierno municipal, y aún más, influir de tal manera que se articulen respuestas en el ámbito local, en cuanto a la capacidad de gestionar para la solución de problemas locales mediante participación ciudadana, organización civil y alianzas público privado.

2.3 Carisma.

Ahora bien el carisma consiste en una habilidad natural para persuadir, seducir, convencer, es auténtico magnetismo personal⁸². Nicolás Domingo menciona que el carisma es significativo, pero no es indispensable, su aplicación bien guiada puede ser fructífera de lo contrario puede poseer rasgos de inmadurez,

⁸⁰ Fco. Javier Martínez Granados, “El Liderazgo y los equipos de trabajo”, Imparte el Curso-taller de Administración y Liderazgo, Grupo Excelencia: calidad y desarrollo humano, Edo. de México, Diseñado a los Directores del H. Municipio de Naucalpan de Juárez 2009-2012, Octubre 2009, p. 26

⁸¹ Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), Secretaría de Hacienda y Crédito Público, “Habilidades Directivas”, Programa de Formación Propedéutica, México, Sistema de Administración Tributaria SAT, 1999, p. 10.

⁸² Nicolás, Domingo Leiva, “Características y funciones del liderazgo”, Módulo N°2, Cap. I, Lección N°2, *El Nuevo Liderazgo Político en el Gobierno Local*, del Curso sobre Gerencia y Marketing Político, misma que fue impartida en el Campus Virtual de la Escuela de Gobierno Local de la Unión Iberoamericana de Municipalistas (UIM), durante los días 13 al 26 de Septiembre de 2010, p. 8.

inseguridad obstaculizando el desarrollo de otros líderes.⁸³ Este mismo autor considera que “el carisma se tiene, o no se tiene”, y por lo tanto no se aprende, sin embargo, el liderazgo carismático no necesariamente se mantiene. La formación y experiencia son determinantes en las aptitudes del liderazgo. “Y sólo la educación basada en el valor del esfuerzo y la superación de dificultades, es definitiva para desarrollar el carácter de un dirigente”⁸⁴. El carisma no garantiza de por sí la eficiencia como líder, por ejemplo John F. Kennedy fue muy carismático, no obstante, *pocos presidentes realizaron tan poco como él*. Un liderazgo efectivo, consiste en trabajo, claridad en los objetivos o metas, establecer normas y mantenerlas, sabe lo acertado y lo esperado, *es ejemplo a seguir*⁸⁵.

2.4 Características.

Existen distintos trabajos en relación al liderazgo, por ello, se determinará a grandes rasgos las características (ver cuadro tres) más sobresalientes en cuanto al ámbito local, acorde a la realidad del municipio en México, sin olvidar el contenido que nos rodea como la trascendencia en la tecnología, demandas sociales, problemas locales, el contexto nacional y organismos internacionales.

Los líderes deben ver al municipio como el espacio local capaz de involucrarse en las regiones y ser parte de mejora, así como de solución ante los retos de la sociedad mexicana, las características del cuadro tres son el acento de actuación en los presidentes municipales (ver esquema dos).

⁸³ Nicolás, Domingo Leiva, “El nuevo modelo de liderazgo”, Módulo N°2, Cap. I, Lección N°2, *El Nuevo Liderazgo Político en el Gobierno Local*, del Curso sobre Gerencia y Marketing Político, misma que fue impartida en el Campus Virtual de la Escuela de Gobierno Local de la Unión Iberoamericana de Municipalistas (UIM), durante los días 13 al 26 de Septiembre de 2010, p. 4.

⁸⁴ Nicolás, Domingo Leiva, “En la búsqueda de un liderazgo Político responsable para el siglo XXI”, Módulo N°2, Cap. I, Lección N°1, *El Nuevo Liderazgo Político en el Gobierno Local*, del Curso sobre Gerencia y Marketing Político, misma que fue impartida en el Campus Virtual de la Escuela de Gobierno Local de la Unión Iberoamericana de Municipalistas (UIM), durante los días 13 al 26 de Septiembre de 2010, p. 4.

⁸⁵ “Habilidades Directivas”, *op. cit.*, p. 7.

Cuadro 3 Principales características de un líder.

Característica	En la práctica
Actitud positiva hacia el cambio y la innovación	Se espera estrategias novedosas para comunicar, generar soluciones comprendiendo la forma de pensar de la gente. Además de la actualización e implementación del uso de tecnologías en la decisión y solución de problemas.
Capacidad gerencial	Una visión gerencial en la complejidad municipal: en cuanto a la provisión eficiente de servicios, crecimiento territorial, necesidades básicas de la población. Y delegar funciones dentro de la estructura municipal.
Conocimiento de la realidad y capacidad de análisis	Como su nombre lo expone, es conocer la realidad municipal en territorio (su historia), los intereses de los sujetos que conforman el capital social de la localidad, los factores incidentes en las problemáticas y los potencializadores económicos.
Conocimiento del marco legal local y voluntad en su aplicación	Esta característica es por demás, no obstante, en la medida de su conocimiento y la implementación eficiente de ella se logrará mejores resultados.
Capacidad para planificar y desarrollar estrategias	Una medida necesaria en esta característica será la gestión municipal planificada, asumiendo y promoviendo bajo una visión estratégica, y apego a la ley. Así mismo promover los diversos mecanismos de planificación municipal como en la erradicación de la pobreza, ordenamiento territorial, promoción de la economía local entre otras.
Promotor y facilitador de la participación ciudadana	Se refiere a una compenetración con las organizaciones sociales del municipio, por medio del diálogo, mecanismos de participación ciudadana, concertación y la gestión.
Actitud y prácticas democráticas	Asumiendo la democracia como una práctica de vida con gestión democrática.
Transparente	Al asumir como parte de la práctica de sus gobiernos hará uso eficiente de los recursos y ganar la confianza de la ciudadanía o en su caso electorado.
Visionario	Es una imagen u óptica clara de lo que deseamos ser, estar, crear.
Fuente: elaboración propia. Con	base en Nicolás, Domingo Leiva, "Gobernanza local y nuevo perfil del liderazgo municipal", Módulo N°2, Cap. I, Lección N°3, El nuevo liderazgo político en el gobierno local, del curso sobre Gerencia y Marketing Político, misma que fue impartida en el Campus virtual de la Escuela de Gobierno Local de la Unión Iberoamericana de Municipalistas (UIM), durante los días 13 al 26 de septiembre de 2010, pp. 13, 14.

La elección al cargo público ya implica ser un líder a través del manejo de varios roles (en “la toma de decisiones; para el financiamiento; establecimiento de contratos; acuerdos con otros ámbitos de gobierno; aprobación de nuevas normas o políticas...”)⁸⁶, aunado con actitud positiva hacia el cambio, capacidad gerencial, participación ciudadana, conocimiento de la realidad y de la ley, esto con el fin de concretar una mejor gobernabilidad.

Esquema 2: La configuración del liderazgo a nivel local.



Fuente: elaboración propia.

⁸⁶ *Habilidades directivas de las autoridades municipales, op.cit.* pp. 18 y 19.

Cuadro 4 Tipos de liderazgo.

Tipo de liderazgo	Caracterización
Tradicional	Este liderazgo se caracteriza por el miedo a perder el poder, aversión al cambio e innovación, aplicación de métodos pasados (clientelismo, escasa educación, corrupción), ejerce el poder de manera centralizada, nula participación.
*Autoritario	Lastra el desarrollo de la capacidad de liderazgo en los miembros del grupo, todas las decisiones están bajo su tutela, el consenso no es posible.
Transaccional	*Se preocupa por el tratamiento de los síntomas que de la prevención de las causas, se concentra en asuntos cotidianos y a corto plazo, se ocupa del poder, el puesto y la política. Determina las tareas de los subalternos y alcanzar los objetivos.
*2.0	Este liderazgo es en relación a la WEB 2.0, gestando una nueva forma de relación, apoyándose en el cambio como parte de la vanguardia, buscando resultados continuamente, tienden por la transparencia, <i>escuchan más de lo que hablan</i> , optan por el trabajo en equipo, son compartidos en el juego ganar-ganar, se toman su papel en compromiso involucrándose en las problemáticas, construyen comunidad, la innovación es la conexión con sus seguidores.
Político ¹	"Es el conjunto de actividades, relaciones interpersonales, que permiten a un ciudadano movilizar personas de una organización, comunidad o sociedad específica, de manera voluntaria o consciente, para que logren objetivos socialmente útiles. En este caso intenta hacerse con el poder y la autoridad que le confiere el Estado".
**Resonante	Se manifiesta a través de la sintonía con los sentimientos de la gente y la dirección emocional positiva. Se manifiesta en relación de la inteligencia emocional, y hace uso de cuatro estilos de liderazgo visionario, entrenadores, colaboradores y democráticos.
**Disonante	Como su nombre lo dice es una falta de armonía en cuanto a los sentimientos de las personas. Este tipo de liderazgo se manifiesta con dos estilos de liderazgo como son el organizador y el coercitivo.
Adaptativo	Es en las personas un motor de motivación <i>su estrategia es centrar la atención de la gente en asuntos complejos y difíciles</i> , enfoca su atención para la resolución de problemas determinando valores. El progreso que no soluciones, es su medida. Es una actividad en conjunto entre comunidades y autoridades, marcando su desarrollo en <i>aprendizaje conjunto</i> . ²
Administrativo	Tiene una serie de habilidades y conocimiento en la organización de personas y tecnología, presupone la eficiencia y eficacia. Entre sus actividades principales se encuentra la <i>planeación, presupuestar, seleccionar personal, desarrollo de controles, organizar</i> . Ideal en entornos poco cambiantes y son predecibles ³ .
Fuente: elaboración propia, con base en *Nicolás Domingo Leiva, "Gobernanza local y nuevo perfil del liderazgo municipal", <i>op.cit.</i> , pp. 14,15.	Fuente: elaboración propia, con base en * Nicolás Domingo Leiva, "El nuevo Modelo de Liderazgo", <i>op.cit.</i> , p. 14. **Nicolás Domingo Leiva, "Características y funciones del liderazgo", Módulo N°2, Cap. II, Lección N°3, <i>El Nuevo Liderazgo Político en el Gobierno Local</i> , del Curso sobre Gerencia y Marketing Político, misma que fue impartida en el Campus Virtual de la Escuela de Gobierno Local de la Unión Iberoamericana de Municipalistas (UIM), durante los días 13 al 26 de Septiembre de 2010, pp. 11, 12. 1. Eduardo, Núñez Vargas, [en línea], Liderazgo político, http://www.fiiapp.org/uploads/descargas/Diccionario_Liderazgo.pdf , [14 de noviembre, 2010]. 2. Manuel E. Contreras, <i>op.cit.</i> pp. 3, 4. 3. Gabriel Vázquez, "Liderazgo en el desarrollo organizacional", módulo V, <i>Diplomado en desarrollo organizacional</i> , Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), marzo-abril 2000, p. 1.

Al examinar las características del cuadro tres, es de resaltar la visión. Ya que a través de la visualización las localidades pueden mejorar. La persona que estará al frente necesita sensibilidad en la captación de problemas o espacios de oportunidad para saber a dónde quiere estar su localidad, cómo quiere ser su municipio, por ejemplo: sin violencia, con empleo, productivos, mejor cultura, en pocas palabras con bienestar. Esta práctica es una oportunidad para hacer del ámbito local competitivo.

2.5 Tipos y estilos de liderazgo.

Existen varios tipos de liderazgo, pero solo algunos son propicios para el ámbito local y sus contextos, de la misma forma dependerán de cada situación y la manera de enfrentar las problemáticas (ver cuadro cuatro).

Por su parte el INAFED, reflexiona al liderazgo democrático propicio para los presidentes municipales, en gran medida a la vida democrática que han adoptado México y América Latina. Las características sobresalientes de este tipo son:

- Gestión local con respeto y cooperación entre autoridades y miembros de distintos partidos.

- Capacidad emprendedora y gerencial.*

- Con visión y metas a largo plazo de manera estratégica.

- Escuchar, dialogar y negociar con grupos de la sociedad civil y grupos privados.

- Delegar y trabajar en equipo.

- Tenacidad logrando las metas.

- Resistencia al estrés.*

- Es recomendable rodearse con personas capacitadas.

Estas características enriquecidas con los valores: probidad, vocación de servicio y transparencia⁸⁷

⁸⁷ *Los secretos del buen alcalde o presidente, op. cit.* pp. 16, 17, 26 y 27.

Cuadro 5 Enfoques nuevos de liderazgo.

Enfoques nuevos de liderazgo	Su aplicación
*Responsable	Esta propuesta en contraste al L. 2.0, prevé las decisiones en largo tiempo. Es una propuesta de trabajo en tres dimensiones ética, estratégica y emocional; la primera dimensión tiene que ver en dar cuenta de los problemas a la comunidad y todos ser partícipes en la solución, para alcanzar la segunda es en correlación a una visión realista y determinado los pasos a seguir, además de estar familiarizada con la gestión. La tercera dimensión se refiere en colocarse a la altura de los ciudadanos, <i>proyectando la imagen de un futuro mejor</i> . Prats menciona que la responsabilidad de los liderazgos va de la mano con el tejido sociedad exigiendo sensibilidad, conocimiento del detalle compromiso, reconocimiento de errores, habilidad para la interacción y conducción. ¹
Efectivo	*Encuentra la manera efectiva para generar movimiento, se responsabiliza de las decisiones, y es firme en ellas, logra hacerse imprescindible. Daniel Goleman ² en uno de sus estudios considera que el liderazgo efectivo consiste en el uso de seis estilos de liderazgo (autoritario, coercitivo, afiliativo, democrático, marcapasos y coaching) en relación al ambiente de trabajo.
**Visionario	Ante los cambios profundos y constantes, se hace presente la falta de este tipo de liderazgos el cual defina el futuro y motive a dichas visiones. Tiene consigo la capacidad en delegar, hace posible el desarrollo de potencialidades dentro del grupo.
***Democrático	Su habilidad principal es promover la participación, para convencer, negociar motivar, articular en torno a objetivos comunes. Capacidad emprendedora en las organizaciones sociales y grupos privados. También de trabajo en equipo con sentido social.
Participativo y Transformador	**Desafía los procesos de manera que las cosas funcionen con actitud innovadora, explora oportunidades, <i>tomando riesgos y aprendiendo de sus errores y aciertos</i> . Inspira una visión compartida, es pensar en el futuro para actuar en el presente a partir de la planeación, con decisiones paulatinas. Mejora la participación delegando y aprovecho las habilidades y aptitudes del personal. Motiva las tareas de la comunidad con la generación de equipos y conclusión de proyectos.
Transformacional	*Tiene que ver con un cambio interno de su persona; comprometiéndose primero él mismo, después con los demás y en la modificación de los principios personales para generar éxito. Esta idea coincide en los siete hábitos tomados de Covey Stephen haciendo énfasis en ser proactivos, en mente los fines, al inicio lo más importante, ganar-ganar, entender a los demás (escuchándolos), usar la sinergia y renovación personal en lo físico, mental, socio-emocional y espiritual. ³
Fuente: elaboración propia, con base en "Nicolás Domingo Leiva, "Gobernanza local y nuevo perfil del liderazgo municipal", <i>op.cit.</i> , pp. 14,15. ** Jesús, García L. "Liderazgo para el ámbito municipal (reflexiones	organizacionales)", ponencia presentada en el IIV Congreso Iberoamericano de Municipalistas, <i>¿Exclusión Social?, Una agenda local para los Objetivos del Milenio</i> , La Antigua Guatemala. 2004. *Nicolás Domingo Leiva, "El nuevo Modelo de Liderazgo", <i>op.cit.</i> , p. 14. 1 Joan Prats, <i>¿Quién se pondrá al frente? Liderazgos para reinventar y revalorizar la política</i> , [en línea], Instituto Internacional de Gobernabilidad (IIGOV), No 43, 6 pp., España 1999, s/editor, (http://arschile.cl/moodledata/bkp/2/Mod4/Mod4Gerencia/LiderazgosJPrats.pdf), p.2., [20 de enero de 2011]. 2 Daniel Goleman, <i>Liderazgo que logra resultados</i> , intermanager, notas, s/lugar de edición, s/ editor, (http://www.peopleexcellence.com/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=71), [21 de enero 2011]. ** <i>Habilidades directivas de las autoridades municipales</i> , <i>op.cit.</i> pp. 5-11. 3 Stephen Covey R., <i>Los Siete hábitos de las personas altamente efectivas: restaurando el carácter ético</i> , N. Y., Simon and Schuster, Inc. 1989. *** S/autor, <i>Los Secretos del Buen Alcalde o Presidente</i> , pp. 16 y 17.

Como se puede observar los tipos de liderazgo del cuadro anterior son conocidos por su práctica, sobre todo el autoritario y administrativo. El liderazgo administrativo es el más socorrido por los presidentes municipales. No obstante, cada uno toca puntos estratégicos para la obtención de sus objetivos. En cambio, el siguiente cuadro muestra una solución efectiva en la demanda del liderazgo. De esta manera el liderazgo puede inclinarse a ser responsables efectivo, visionario, democrático, participativo y transformador. La idea de ésta tesis y capítulo, es la referencia del liderazgo como un instrumento en el ámbito municipal efectivo para su competitividad. Lo viable o inviable será a partir de la práctica en los distintos tipos o enfoques del liderazgo.

“Ser líder depende de la decisión de asumir la función de ponerse al frente, tener visión de futuro, comunicar y construir confianza, tanto o más que de la posición que se ocupe formalmente. Pero es un rol al que los gobiernos municipales no deben renunciar, siempre y cuando estén dispuestos a compartirlo y a consolidar modalidades de cooperación persistentes”.⁸⁸

El liderazgo ha mostrado enfoques diferentes en cumplimiento de sus responsabilidades a sus seguidores, equipo, o empleados. Por ello se clasifican los liderazgos a través de estilos, estos varían a sus actividades y en cumplimiento de las expectativas. El cuadro seis muestra algunos de los estilos más comunes para el ámbito municipal.

La eficiencia de los estilos de liderazgo será en relación a la prevalencia en determinados factores situacionales. En tanto que otro estilo pueda ser más útil si los factores cambian. Por ejemplo: los estilos profeta, bárbaro, constructor, explorador, sinérgico, y administrativo son parte del proceso en desarrollo de una

⁸⁸Fernando Pintado, *op. cit.*, p.6.

organización⁸⁹. En cambio el INAFED analiza cuatro estilos de liderazgo, o bien cuatro formas de conducción de acuerdo a posibles circunstancias; ordenar (manejada en situaciones críticas de emergencia), persuadir (en relación a iguales), participar (ideal para organizaciones sociales) y delegar.⁹⁰

Cuadro 6 Estilos de liderazgo.

Estilos de liderazgo	¿Cómo trabaja?
*Autocrático	Asume toda la responsabilidad en la toma de decisiones, él las inicia y las dirige, por lo que es dogmático, impone y espera cumplimiento. Trabajo en relación a premios o castigos.
*Democrático o participativo	La toma de decisiones es bajo consulta de todos los miembros, propiciando su participación. Incrementa su capacidad de autocontrol, los insta asumir responsabilidades. A pesar de no asumir una postura dictadora, la autoridad final es de su competencia, en relación en apego a la ley, situación financiera y número de participantes.
*Liberal o rienda suelta	Se encarga de motivar, guiar y controlar .El ejercicio del poder es muy reducido, el equipo cuenta con un alto grado de independencia y de autoridad en la toma de decisiones.
**Profeta	Estilo que genera un ambiente con posibilidades de crearse, es dinámico en relación a la creación de sueños, de alto desempeño y enfocado con su visión.
**Bárbaro	Se maneja en relación a un crecimiento rápido, toma del estilo profeta la visión y trabaja con ella de forma práctica, espera fidelidad de su gente.
**Constructor	Genera las estructuras indispensables para el desarrollo del equipo, aumenta la actividad en relación al estilo bárbaro, su interés se focaliza en la expansión, calidad y diversificación.
**Explorador	Maneja ciertas habilidades propias para el crecimiento exitoso del equipo.
**Sinérgico	Se orienta en lograr un balance entre equipo y estructura, así como también capitaliza las habilidades y apoya el crecimiento.
**Administrador	Transita el camino de expansión con operación segura y rutinaria. Integra procesos, estructura, sin olvidar el equilibrio entre recursos e individuos. Se ocupa de la <i>producción e instrumentación</i> .
Fuente: elaboración propia, con base en *Cfr. Fco. Javier Martínez Granados, <i>op.cit</i> , p. 26.	** Jesús García L, <i>op. cit.</i> pp. 16, 17. *** Daniel Golema, Daniel, <i>op. cit</i> p.1.

⁸⁹ Jesús, García L. "Liderazgo para el ámbito municipal (reflexiones organizacionales)", ponencia presentada en el IIV Congreso Iberoamericano de Municipalistas, *¿Exclusión Social?, Una agenda local para los Objetivos del Milenio*, La Antigua Guatemala. 2004.

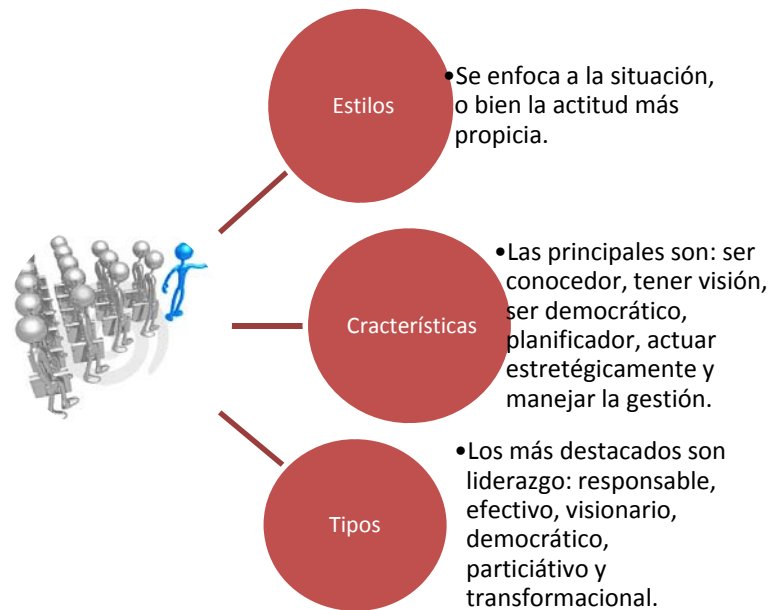
⁹⁰ *Los Secretos del Buen Alcalde o Presidente*, *op. cit.* pp.8, 9.

Las medidas utilizadas como preventivos, empiezan a ser obsoletos. En este mismo sentido las maneras de ver la vida y percibirla se desdibujan constantemente, debido al proceso de globalización y descentralización.

Y son los gobiernos locales parte importante en ser espacios cercanos a la ciudadanía, con posibilidad de dar respuesta pronta a sus problemas.

El tema del liderazgo y la planificación estratégica se tornan relevantes en conservar la capacidad de acción local. Ante un entorno social complejo como es el mexicano e impredecible como el actual.

Esquema 3: Clasificación del liderazgo.



Fuente: elaboración propia. Imagen tomada <http://www.google.com.mx/imgres>, (15 mayo 2011).

2.6 Profesionalización en el municipio.

Los principales problemas que tienen por enfrentar los municipios en México son:

- La falta de profesionalización en los funcionarios públicos.*
- Bajo desempeño gubernamental.*
- Abstencionismo electoral.*
- Inestabilidad democrática.*

- Procesos de descentralización.
- Escasa capacidad local.
- Corrupción y escasa transparencia.
- Poca participación de la sociedad civil en procesos decisorios.
- Ausencia en sistemas de planeación municipal.
- Ausencia en instrumentos de gestión.⁹¹

Si bien estas limitaciones no aquejan a la totalidad de los municipios en el país, innegablemente sí está presente en la gran mayoría. El instrumento de propuesta “liderazgo” (ya sea responsable, efectivo, visionario, democrático, transformador y transformacional) no es la panacea, pero, si una alternativa práctica y muy útil para los gobiernos municipales; sobre todo para enfrentar los grandes retos mencionados al final del capítulo uno.

Al inicio del capítulo se analizó, que no se nace con el liderazgo, se va forjando, a través de la práctica y muy posiblemente con capacitación. Siendo innegable la carencia de capacitación y sensibilidad de las autoridades y funcionarios de los municipios. Enrique Cabrero en una de sus investigaciones determino un débil nivel de profesionalización; *la mitad de los alcaldes no tenían experiencia previa en administración pública*⁹².

Otros estudios revelan que sólo 43% del personal encargado de la tesorería cuenta con estudios de licenciatura. Aproximadamente 25% de los municipios cuentan *con cinco o más funcionarios a cargo de sus áreas más críticas con estudios universitarios.*⁹³

⁹¹ José Ramos, *op.cit.* p. 15.

⁹² Enrique Cabrero Mendoza (comp.) “Políticas de Modernización de la administración municipal. Viejas y nuevas estrategias para transformar a los gobiernos locales”, *Políticas públicas municipales. Una agenda en construcción*, México, Miguel Ángel Porrúa y CIDE, 2003, p. 166.

⁹³Cfr. Erika Döring González H., “La implementación de sistemas para la profesionalización del servicio público estatal y municipal”, en *Gobiernos Municipales en México* Coordinadora Gretchen González Parodi, Serie de Estudios Biblioteca de Ciencias Sociales y Humanidades, Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) Azcapotzalco, Grupo de Investigación, Gestión y Planeación del Desarrollo Local, 1ra edición 2008, p. 136

Los problemas de profesionalización de los servidores públicos se producen por la deficiencia implementación de planes⁹⁴, además, se cuenta con liderazgos de presidentes municipales como jerarquía y no en relación a una gestión política consensuada. Es así que el liderazgo necesita saber gestionar, capacidad de respuesta a través de la profesionalización en el sector público, conocimiento del área a su responsabilidad, voluntad y por supuesto asumir un liderazgo al frente.

Hay que destacar que se hizo énfasis en la figura del presidente municipal, hacia la práctica del liderazgo como instrumento. Sin embargo, las características los tipos y estilos de liderazgo ya mencionados, pueden ser aplicados y desarrollados por los funcionarios que componen la administración pública municipal. Con el fin de un cambio en las administraciones tradicionales del ámbito local. Independientemente de la profesionalización de los presidentes municipales y funcionarios, es necesaria la incidencia en sus actitudes como factor determinante para un cambio de mejora. La actividad municipal se guía por un liderazgo, pero además, por gobernabilidad y gestión estratégica, claves para la competitividad local.

⁹⁴ José Ramos, *op. cit.* p. 25

3. Capítulo III

Liderazgo a través de la gestión.

La herramienta del liderazgo en el ámbito municipal; si bien se percibe en algunas instituciones de nuestro país como atentado a la tradicional visión del administrador público, paradójicamente parecería ser una vía para recobrar la *governabilidad* ante sociedades que cambian y presionan al aparato gubernamental, exigiendo una mayor transparencia y agilidad en su acción.

Como se revisó en el capítulo anterior, una de las problemáticas; la falta de preparación de las autoridades, así como el menoscabo de compromiso a sus cargos, no genera los puentes entre ética y política desvinculando la tarea primordial de los munícipes al frente de las localidades, de ahí, la adopción de mejores alternativas en la solución o resolución de problemas dentro de los municipios.

El siguiente capítulo tiene el propósito de identificar la gestión en el ámbito municipal y el liderazgo como gestor público. Esto significa hablar de gestión, nueva gestión pública y gestión estratégica. Será a través de la gestión y el liderazgo los medios para la competitividad, propuesta central de este trabajo.

La capacidad, la visión, pero sobre todo con el liderazgo de los presidentes municipales, para incentivar una política de desarrollo, bajo una gestión inteorganizacional, gestión de actores públicos, privados y gestión intergubernamental. En este sentido el municipio se ocupará del desarrollo y

bienestar local sin una intervención federal o estatal⁹⁵ mejorando la competitividad de las localidades.

3.1 Gestión y liderazgo.

La gestión del gobierno municipal tiene en cuenta las relaciones de la vida local, al conjunto de ámbitos, tomando en cuenta los distintos aspectos del bienestar para una vida digna (*producción, cultura, recreación, política, participación y desarrollo*). La responsabilidad que implica el carácter del gobierno municipal tanto legal y políticamente, lo lleva a impulsar o desarrollar un conjunto de relaciones necesarias para una gestión exitosa. Lo anterior llevado a cabo en el equipo gubernamental, instancias de gobierno, sociedad, organizaciones civiles, económicas, políticas y culturales, hacia otros municipios, estados o federación⁹⁶.

A finales del siglo XX se produce una descentralización administrativa, incrementado las competencias de los gobiernos locales y obteniendo un poder de gestión. En cambio la política se manifiesta con escenarios de incertidumbre ante nuevas formas de responder, ya que las certezas de los siglos pasados quedaron ahí, en el pasado. Al ámbito local le compete abrirse paso para dar solución y cabida al sistema democrático.

Tanto la administración como la política son dos esferas complementarias cuya acción se manifiesta a través de la gestión. Retomando aquellos que se pondrán al frente en el ámbito local, implica una visión clara como parte de su estrategia de trabajo y sensibilidad de los sentimientos e intereses de los representados. La gestión no termina ahí, se habla de la interacción legítima y eficaz al conseguir que las decisiones y ejecuciones sean propicias entre los poderes públicos locales, el sector empresarial y las organizaciones civiles.

⁹⁵ José M. Ramos García, *Gobiernos locales en México, hacia una agenda de gestión estratégica de desarrollo*, México, Miguel Ángel Porrúa, El Colegio de la Frontera, H. Cámara de Diputados LX Legislatura, 2007, p. 32.

⁹⁶ Rocío Lombrera y Alejandro Luévano, *Construyendo democracia y poder local: apuntes sobre los retos y perspectivas de la gestión local democrática*, Encuentro Regional "Construyendo Democracia y Poder Local", en Antigua, Guatemala en Julio de 1998, Organismos de Apoyo municipalista, Copevi (México), Incide (Guatemala), IPADE (Nicaragua), Fundaspad (El Salvador) y la Confocos (Confederación de Fondos de Cooperación del Estado Español), p. 95.

Mark H. Moore considera que el objetivo de las autoridades municipales es crear valor público. Al satisfacer las preferencias políticas y deseos de los ciudadanos desde las actividades políticas, se generará valor público. Ese valor público no necesariamente tiene que ser expresado en un producto físico o un servicio⁹⁷. Por ejemplo: se obtiene valor público en la protección al país de posibles enemigos, manutención de calles para mantenerlas seguras y limpias, educación, apoyo en situación de desastre, entre otras. Los valores públicos que resalta este autor son la producción y distribución eficiente, justicia, distribución equitativa⁹⁸, experiencia acumulada, capacidad operativa y adaptación a circunstancias cambiantes⁹⁹.

Y para qué sirve el valor público; para Moore es la medida de satisfacción entre representes y representados, si fue productivo o valioso, si las acciones fueron indispensables en las acciones políticas. Con esto se corrobora la satisfacción de los valores antes mencionados. De lo contrario estas autoridades estarían minando su seguimiento o reposicionamiento político. Por ello es que las autoridades fueron elegidas, dado que sus propuestas fueron las mejores opciones. La evaluación de esfuerzos en el sector público es a través del *mercado político de decisiones colectivas* de la representación democrática¹⁰⁰. Este autor recomienda la evaluación de programas y el análisis de costo-efectividad para medir el valor público. Estos métodos son esenciales en la transparencia de los gobiernos municipales ante la ciudadanía.

Al comprender la importancia del valor público, es claro que la actuación contraria de los representantes es bajo su responsabilidad moral y personal, a esto dice Moore lo siguiente:

⁹⁷ Cfr. Mark H. Moore, *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*, Paidós, Estado y sociedad, primera edición, 1998, México, Traducción de Xavier Castenyer Folch, p. 62

⁹⁸ *Ibid.*, p. 82

⁹⁹ *Ibid.*, p.85

¹⁰⁰ *Ibid.*, p. 63

“Oficiales nazis fueron ejecutados por crímenes de guerra a pesar de las alegaciones según las cuales actuaron cumpliendo órdenes. El tribunal juzgo que los oficiales no pueden nunca dejar de lado su responsabilidad moral y personal: a pesar de estar subordinados a sus jefes políticos...”¹⁰¹

Las decisiones; independiente de quién las determine lleva consigo parte de responsabilidad, así, como aquellos que las permiten. De ahí que antes de tomar acción es pertinente la consulta al entorno, escuchar y responder a preocupaciones de los involucrados o responsables directos. Y aún después de las nuevas medidas aplicadas es indispensable verificar su aplicación ya sea en programas, leyes o reglamentos.

Por lo que el liderazgo característico de Moore debe manifestar *la fijación de objetivos, espíritu emprendedor, estimular la imaginación gerencia, carácter reflexivo*¹⁰², aunado a la pregunta si son valiosas las decisiones o bien generan valor público y aún en la conclusión de proyectos volver a preguntar, o bien en la evaluación.

La gestión en respuestas a las nuevas demandas conlleva:

- La integración de sectores y organizaciones para responder de manera estratégica.
- Orientar la promoción de desarrollo local. Anteriormente sólo se encargaba de la previsión y construcciones menores.
- La gestión se diseña con planeación apegada al marco legal. Evitando ser improvisada y discrecional.
- Enfocada a promover políticas públicas, ya que la gestión basada en el clientelismo tiende a fracturar la transparencia¹⁰³.

¹⁰¹ Moore, *op. cit.* p. 417.

¹⁰² Moore, *op. cit.* 409.

¹⁰³ Nicolás, Domingo Leiva, “Gobernanza local y nuevo perfil del liderazgo municipal”, Módulo N°2, Cap. I, Lección N°3, El nuevo liderazgo político en el gobierno local, del curso sobre Gerencia y Marketing Político, misma que fue impartida en el Campus virtual de la Escuela de Gobierno Local de la Unión Iberoamericana de Municipalistas (UIM), durante los días 13 al 26 de septiembre de 2010, p. 12.

Los puntos antes mencionados son propicios al ámbito local, la gestión planificada y apegada al marco legal reduce la discrecionalidad. Las autoridades municipales promueven la participación y practican el diálogo en los distintos ámbitos. Se crea una auténtica compenetrabilidad poniendo en práctica la gestión democrática. Mejor aun cuando se hace uso de mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.

Domingo Leiva en su trabajo “Gobernanza local y Nuevo liderazgo municipal”,¹⁰⁴ propone cinco indicadores. Con ellos se evalúa al liderazgo local y su gestión como figura política; 1) En formación y capacidad de líder, 2) Planificación y estrategia, 3) Marco jurídico, 4) Participación social y 5) Transparencia. Estos puntos los desglosa de la siguiente manera:

1. Actitudes y aptitudes del líder:

- Formación académica con capacidad gerencial.
- Uso de mecanismos no tradicionales.
- Delega funciones a subalternos.*
- Promueve el diálogo y concertación.*

2. Planificación estratégica:

- Visión del desarrollo.
- Trabaja en relación a un plan o programa de desarrollo.
- Conoce la realidad municipal: desde sus inicios, sus progresos, los puntos clave, tipo de población y economía.
- Promueve implementación de políticas sociales en mejora de desarrollo.

3. Marco jurídico:

- Trabaja bajo la ley y hace cumplir las reglas.

4. Participación ciudadana:

- Promueve la participación a través de los distintos mecanismos.

¹⁰⁴ *Ídem*, pp. 15 y 16.

-Hace uso de los medios electrónicos o redes sociales con el fin de mantener comunicación con los distintos grupos sociales.

-Mantiene comunicación con organizaciones sociales del municipio.

5. Transparencia

-Practica la rendición de cuentas, manifestándolo en medios impresos o digitales.

-Cumple y hace cumplir los fondos públicos.

-Facilita y promueve el acceso a la información sobre el uso de los fondos públicos.

Este autor resalta los puntos clave para la gestión local a cargo del liderazgo capaz de los presidentes municipales, al constituirse en exigencia para la superación de gobiernos locales tradicionales.

3.2 Nueva Gestión Pública.

Enrique Cabrero¹⁰⁵ y David Arellano¹⁰⁶ coinciden en que la Nueva Gerencia Pública y Nueva Gestión Pública es lo mismo cuando se refieren al New Public Management; “y es nada menos que la más moderna vertiente administrativa del modelo económico vigente en muchos países del mundo”¹⁰⁷. Es componente práctico a la acción gubernamental, tiene que ver con la conjunción de perspectivas disciplinarias, corriente innovadora en algunos casos, dotada de instrumentos de acción en decisiones de actores gubernamentales y políticos¹⁰⁸, pensada para un mejor desempeño gubernamental.

La incorporación de mecanismos en administración empresarial son parte complementaria del enfoque NGP, por ejemplo: la administración por objetivos, planeación estratégica, control de gestión, presupuesto base cero, métodos de

¹⁰⁵ Enrique Cabrero en (Compilador) “Políticas de Modernización de la administración municipal. Viejas y nuevas estrategias para transformar a los gobiernos locales”, *Políticas públicas municipales. Una agenda en construcción*, México, Miguel Ángel Porrúa y CIDE 2003, 1ra. edición, p. 155.

¹⁰⁶ David Arellano (Coordinador), “Nueva Gestión Pública: ¿dónde está lo nuevo? Bases para el debate de la reforma administrativa”, *Más allá de la reinventación del gobierno: fundamentos de la nueva gestión pública y presupuestos por resultados en América Latina*, México, Centro de Investigación y docencia Económicas (CIDE), Cámara de Diputados LIX Legislatura *conocer para decidir*, Miguel Ángel Porrúa, 2004, primera edición, p.13.

¹⁰⁷ José, Martínez Vilchis, *Nueva Gerencia Pública: Un análisis comparativo de la administración estatal en México*. Miguel Ángel Porrúa, Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM), Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública, México, 2007, p. 33.

¹⁰⁸ David Arellano. op. cit. p. 15.

reingeniería, calidad total, entre otros¹⁰⁹. Estas propuestas son llevadas a la práctica con el fin de un gobierno eficiente y eficaz.

José Vilchis en su libro Nueva Gerencia Pública¹¹⁰ menciona sus características de NGP en la gestión gubernamental estatal que son: visión del ciudadano como cliente, rendición de cuentas, mayor utilización de tecnologías de información, descentralización, planeación y gestión estratégica, contratos. Dicho enfoque es partidario no sólo modernizar, sino, es partícipe también, de la democracia, al generar conexiones entre sociedad y gobierno. Este enfoque es usado como mecanismo de eficiencia en la transparencia gubernamental.

El enfoque como tal es ideal, propicio como mecanismo innovador y control de calidad en sí mismo, sin embargo, no es del todo adecuado en todas las localidades. Cabrero¹¹¹ considera tres aspectos relevantes, donde la falta de visión y claridad en los objetivos de las localidades puede generar un caos y no un mecanismo de mejora gubernamental:

1. Si las condiciones no son las más favorables en cuanto al tipo de localidad, expresado en sus valores, costumbres, condiciones, recursos.
2. Cuando se dice “hacer” a través del discurso y la realidad es contradictoria, afectando la localidad y poniendo en duda la efectividad del enfoque.
3. Las estrategias de la NGP son fructíferas cuando está compaginada en relación al ambiente. Solo así, logrará una integración de procesos más complejos como la reforma gubernamental.

3.3 Gestión Estratégica en el municipio.

La gestión estratégica se refiere a la colaboración y cooperación entre sector público (municipio, estado, regiones, federación), privado (empresas prestadoras de servicios o productos como alimentos, medicinas, entre otros), organizaciones

¹⁰⁹ Enrique Cabrero, *op.cit.* p.157.

¹¹⁰ José Martínez, *op. cit.* pp. 131-137.

¹¹¹ Enrique Cabrero, *op. cit.* p. 175.

civiles o sociedad civil. (Al menos eso determina Moore y José Ramos, éste último explícitamente en el caso mexicano¹¹²). El trabajo en conjunto incrementa la productividad al identificar prioridades, optimizar recursos, planear proyectos y producir equilibrios entre desarrollo e inversión. Con el fin de generar impacto social y producir *valor público*.

Generar un verdadero desarrollo local es ineludible una gestión estratégica. El elemento fundamental de la gestión estratégica es la *imaginación gerencial*¹¹³ donde los problemas se ven como oportunidad y readaptar a las organizaciones en la satisfacción de nuevas necesidades sociales. Si éstas no cambian en lo que hacen y cómo lo hacen, se puede evitar su continuidad y revisar si las actividades gubernamentales han generado valor a la comunidad¹¹⁴.

El sentido de percepción desarrollado en la imaginación, es indispensable a los líderes públicos. Ésta va encaminada más allá del mandato tradicional tomando a los problemas como oportunidades y generar proyectos o nuevas medidas siendo a la vez un pensamiento emprendedor.

Los gobiernos locales así como su administración adolecen de transparencia y corrupción de ahí la necesidad de un cambio de enfoques (liderazgo en el ámbito municipal). La implicación del municipio en la solución de problemas a través de la gestión estratégica que propone José Ramos, permite al ámbito local redefinirse y mejorar este nivel de gobierno, sin olvidar la creación de valor público el cual se incrementara en la medida de su aceptación y beneficio a la comunidad de lo contrario se estaría hablando de ineficiencia.

¹¹² Vid. Moore *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público* y José Ramos en *Gobiernos locales en México: hacia una agenda de gestión estratégica de desarrollo*.

¹¹³ Imaginación Gerencial término usado por Mark Moore en la solución de problemas, haciendo de ello una fortaleza dentro del sector público y no una debilidad, *op. cit.* pp. 37-50. Además la *imaginación gerencial* es una característica esencial del liderazgo, como se planteó en el capítulo anterior específicamente en el cuadro dos, de las capacidades gerenciales.

¹¹⁴ José Ramos, *op. cit.*, pp. 161 y 162.

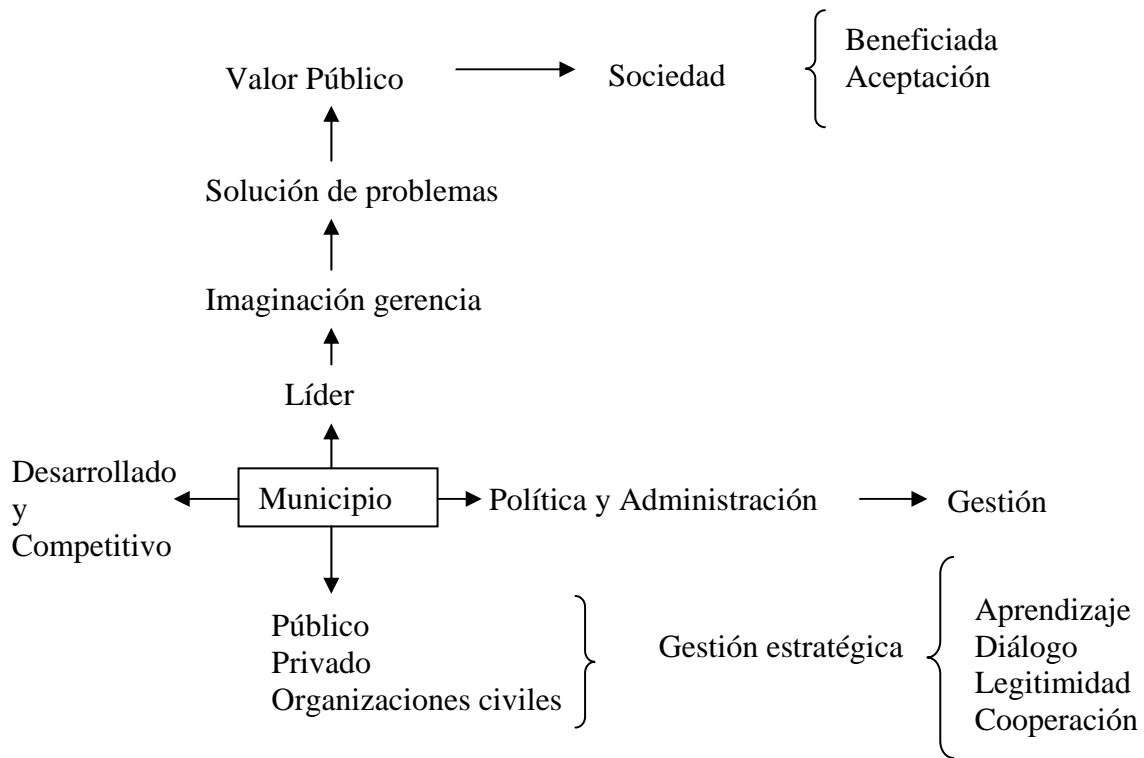
Al través de la gestión se genera cierto aprendizaje al explorar oportunidades para la mejor realización de intereses generales, creación de equipos al delegar ciertas actividades, comprensión de tecnología y su aplicación, favoreciendo diversas interacciones desde los representantes, ellos con las organizaciones civiles y sector privado¹¹⁵.

Es posible que se logren objetivos de manera legítima; consiste a través del diálogo y cooperación entre distintas autoridades o grupos organizados. Logrando congeniar proyectos, por ello, es necesaria la identificación de fortalezas y debilidades o bien nuevas aspiraciones, encaminadas a mejorar los diferentes municipios. La insistencia de observar las localidades, parte de la sensibilidad de los liderazgos locales, debido a que no todas las preguntas se responden igual. Esto es, los problemas no se resuelven de la misma manera. El buen diagnóstico y comprensión de los problemas locales, dependerá de los liderazgos al frente dispuestos a mejorar sus municipios e insertarlos a ser competitivos (ver esquema cuatro).

El desempeño local para el INAFED implícita la gestión participativa, donde los personajes principales son el alcalde, sector privado y público (trabajo en equipo) y participación de la comunidad. En cambio para Moore y José Ramos coinciden en que es gestión estratégica. La coincidencia de estos dos autores y el INAFED, consiste en la colaboración política, privada y social; sólo, que la gestión participativa hace énfasis en la intervención de la toma de decisiones:

¹¹⁵ Ejemplo de esto: "Gestión mixta del servicio. Es el caso de un programa de alimentos escolares para grupos de bajos ingresos, en que las normas y financiamiento son establecidas por el sector público, el servicio es contratado a privados, la supervisión y asignación de población favorecidas es realizada por las escuelas municipales", .slautor, *Características del buen gobierno municipal, 10 lecciones prácticas para las autoridades municipales electas*, México, SEGOB, INAFED, 2006, pp. 77 y 78.

Esquema 4 El municipio.



Fuente: elaboración propia.

- Presidente municipal, demás autoridades municipales y sociedad generan y planean proyectos siendo partícipes de las decisiones. Esto implica capacidad de gestionar los problemas locales asumiendo las responsabilidades que ello implica.
- El liderazgo de los presidentes municipales o autoridades municipales es un instrumento, más no un fin en sí mismo. El buen desempeño al frente de la localidad determina las carreras políticas.
- La competitividad en el ámbito municipal es una construcción constante a partir de la exploración de las fortalezas municipales, y la sociedad.
- El desarrollo de la gestión guiada en un plan a través de políticas definidas acorde a los principios y necesidades de la comunidad manifiesta el buen trabajo local.

-Las presidencias municipales son espacios de trabajo administrativo, político al servicio de la sociedad.¹¹⁶

Entre la participación ciudadana, demás organizaciones civiles, alianzas público y privado, se complementan. Los gobiernos locales (incluso el estatal y federal), no cuentan con todos los recursos para el bienestar social, por ello la participación o cooperación de esas esferas manifestará un bienestar a la sociedad. Esos vínculos permite el intercambio de conocimientos, tanto técnicos como estructurales. La cooperación no solo es interna, se puede hacer intercambio incluso entre otros países.

A lo largo de este capítulo, los conceptos gestión, nueva gestión pública y gestión estratégica, a pesar de ser distintos, en esencia predomina la búsqueda en mejorar las formas de administrar la acción pública. Cuyas bases se encuentran en la teoría y su máxima expresión en su aplicación. Para el siguiente capítulo se desarrolla el tema competitividad; y gracias a la gestión estratégica se puede aplicar y mejorar. La claridad de las actividades a desarrollar en los municipios, por parte de las autoridades, propiciará la competitividad, sin olvidar el liderazgo como su principal herramienta.

¹¹⁶ Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), Secretaría de Gobernación (SEGOB), Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), Instituto Nacional para el desarrollo de Capacidades del sector rural (INCA rural), *Los secretos del buen alcalde o presidente*, serie: "Guía para el buen gobierno municipal", tomo tres, México, , 2004, pp. 20, 21.

4. Capítulo IV

Competitividad y Propuesta.

Como último capítulo, conforma la propuesta expuesta a lo largo de éste trabajo. Para ello es menester comprender el significado de competitividad y su aplicación en el ámbito local. A nivel internacional la competitividad se ha determinado a través de análisis en ciertos indicadores, los más reconocidos son: Foro Económico Mundial (WEF) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)¹¹⁷. Los datos o índices que manejan estas organizaciones sirven en la conformación de la competitividad, donde el papel gubernamental es inherente. En las siguientes hojas se resaltara dichos procesos, donde el ámbito local puede jugar un papel determinante.

La competitividad es una característica inherente a cualquier localidad, no obstante, pocos son los emprendedores en el gobierno local, dispuestos a enfrentar lo tradicional. Como se mencionó en el capítulo dos y tres, la imaginación gerencial¹¹⁸ es un medio propicio ante localidades en constante cambio, de ahí la tesis en la posibilidad de un liderazgo al frente comprometido y capaz de mejorar la competitividad de su municipio.

4.1 Significado.

Al inicio de esta investigación ya se había comentado una definición donde el término competitividad proviene del inglés “‘competitiveness’, que significa ‘justa rivalidad’ y se deriva del concepto ‘competencia’”¹¹⁹. Por su parte el Banco

¹¹⁷ World Economic Forum (WEF) su indicador de medición de competitividad es el World Competitiveness Yearbook, por su parte la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) su instrumento de medición competitiva es el Competitive Analysis Nations (CAN).

¹¹⁸ *Apud.* Mark H. Moore, *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*, Paidós, Estado y sociedad, primera edición, 1998, México, Traducción de Xavier Castenyer Folch.

¹¹⁹ Sergio, A. Berumen, *Competitividad y Desarrollo Local*, Madrid, 2006, ESIC, Libros profesionales de empresa, p 49.

Interamericano de Desarrollo en su informe 2001 dice que la competitividad es “la calidad del ambiente de inversión y por el aumento de la productividad en un medio de estabilidad macroeconómica y de integración en la economía internacional”¹²⁰. Ser competitivos consiste en ser los mejores en lo que se produce o hace y poder competir con otros en casi igualdad de condiciones. La pregunta es ¿cómo puede el municipio ser competitivo sino es un producto para el mercado?, simple; aunque no es un producto, se encuentra inmerso en un sistema globalizado, donde confluyen varios procesos que lo permea la competitividad, y es aquí donde el ámbito local necesita observar sus potencialidades productivas y a partir de lo local constituir un buen gobierno municipal.

Continuando con la aplicación de la competitividad en el gobierno, son “Osborne y Gaebler¹²¹ quienes manifiestan que la competitividad ofrece diversas ventajas y estas son:

- Mayor eficiencia en mejorar el aprovechamiento de recursos.
- Obliga a los monopolios públicos a responder a las necesidades de sus consumidores.
- Premia la innovación y favorece a aquellas entidades públicas que se esfuerzan por brindar un mejor servicio: es una forma de selección natural.
- Incrementa la moral y el orgullo de los empleados públicos”.

Al llegar a este punto, se puede decir que el gobierno puede ser competitivo, y dando por hecho que el ámbito local cuenta con un gobierno, también puede ser competitivo. En virtud de lo anterior el ámbito municipal logrará ser un mejor gobierno municipal. Ahora bien Sergio A. Berumen y Octavio Palacios¹²² mencionan cuatro fortalezas elementarías de la competitividad local:

¹²⁰ Banco Interamericano de desarrollo, Competitividad: el motor de crecimiento. Informe 2001 Progreso económico y social en América Latina., 2001, Washington, D.C., p. 5.

¹²¹ José Martínez, Nueva Gerencia Pública. Un análisis comparativo de la administración estatal en México, Porrúa, Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM), Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública, México, 2007, p. 48

¹²² Sergio, A. Berumen y Octavio, Palacios S., *Competitividad, clusters e innovación*, trillas, México, 2009, pp. 24 y 25.

- 1) *El espacio* tanto físico, mental y ciberespacial; el primero en relación a estructuras físicas, el segundo a los valores inmersos al sistema globalizador y el tercer a los flujos de información. Estos espacios inmersos en lo local deben entenderse en continua transformación y ampliación.
- 2) La incorporación de nuevas tecnologías.
- 3) *Apertura cultural en la asimilación a nuevos procesos o nuevas ideas.*
- 4) *Convivencia competitiva* con procesos paulatinos.

Además éste mismo autor maneja elementos potenciadores de la competitividad local¹²³:

- ☀️ Acuerdos entre empresas, gobierno, universidades y centros de investigación, la coordinación entre estos grupos deberá ser estratégico.
- ☀️ Identificación de capacidades menos desarrolladas para generar conocimientos nuevos y asimilación de conocimiento aplicado con orientación al mercado.
- ☀️ Participación gubernamental en el arranque de iniciativas.
- ☀️ Aprovechamiento de las fortalezas competitivas con *apoyo adicional de las políticas públicas.*

La competitividad gubernamental se hace posible con la eficiencia o mejor aprovechamiento de los recursos públicos, en la gestión estratégica, éste último es la esencia entre un liderazgo municipal y sus competencias aplicadas en el ámbito local para un mejor gobierno y un desarrollo local insertándolo hacia la competitividad (ver esquema cinco).

4.2 Globalización.

¹²³ *Ídem.* p. 26, 28 y 29.

Aun no existe una concepción definitiva de su significado, por ello su implicación es incierta al tacharla de positiva o negativa. No obstante el intercambio ha rebasado las cuestiones económicas y a los mismos Estados, debido a la masificación de los mercados, donde el intercambio de productos solo es uno de ellos; el de servicios, capitales, emigración de personas.¹²⁴ Es imposible la vida fuera de la globalización. Dando por hecho que *cada vez es más visible el impacto globalizador* en los individuos¹²⁵.

Por su parte Patricia Garduño y Arturo Sánchez consideran que la globalización es un renovado sistema económico y social, su característica está en la expansión económica y comercial. Desarrollo de la producción y la tecnología, en la búsqueda de mano de obra barata, la desaparición de barreras y la proyección de un mercado global. A su vez fomentando la trasculturización en gustos, hábitos y valores¹²⁶.

Es indispensable comprender la globalización desde lo local. Sería un error, comenta Berumen, solo considerarla desde los países más ricos o las empresas más grandes. Ya que la proporción poblacional es muy pequeña, considerando que la mayoría no se emplea en las grandes empresas ni vive en los países más ricos. Por ello, es necesario contemplar a la globalización como oportunidad de progreso y cambio¹²⁷.

4.3 Ámbito local: potencialidades competitivas.

Como bien se sabe el Global Competitiveness Report el indicador de competitividad más difundido internacionalmente¹²⁸, evalúa la calidad del ambiente macroeconómico, de las instituciones públicas y la capacidad tecnológica; así

¹²⁴ *Ibid.* p. 7.

¹²⁵ Sergio A. Berumen, *op. cit.*, p. 13.

¹²⁶ Patricia Garduño Pérez y Arturo Sánchez Martínez, en *Gobiernos Municipales en México*, Coordinadora Gretchen González Parodi, Serie de Estudios Biblioteca de Ciencias Sociales y Humanidades, Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) Azcapotzalco, Grupo de Investigación, Gestión y Planeación del Desarrollo Local, 1ra edición 2008, p. 323.

¹²⁷ Sergio A. Berumen, *op. cit.* p. 13.

¹²⁸ Cfr., Banco Interamericano de desarrollo, *Competitividad: el motor de crecimiento. Informe 2001 Progreso económico y social en América Latina.*, 2001, Washington, D.C., p. 5.

mismo resalta que si estos índices son altos para su nivel de ingreso son capaces de crecer más aceleradamente los países. La materia que importa para el ámbito local, ubicándolo como parte del proceso competitivo, se encuentra en su papel de las instituciones públicas y la inserción de empresas privadas.

Dentro de las actividades políticas de los municipios como parte de su gestión con el sector privado son¹²⁹:

- Contexto social.
- Calidad de las instituciones públicas, estabilidad política.
- Marco regulatorio.
- Control de la corrupción.
- En cuanto al sector privado (empresas) puede dar acceso a recursos productivos, servicios de infraestructura de transporte, electricidad y telecomunicaciones.

Para corroborar esto, el Banco Interamericano de Desarrollo¹³⁰ considera que muchas veces *no es la falta de capital ni la carencia de conocimientos tecnológicos*, tiene que ver con las prácticas del sistema institucional de cada sociedad y las normas regulatorias. De ahí la importancia que juega el papel municipal como espacio para la competitividad. Eso no significa que todos los municipios tengan que realizar gestión con empresas, ya que cada municipio debe observar sus potencialidades y ser un mejor gobierno municipal.

La política de los gobiernos municipales en su capacidad como tal, juega un papel importante en el contexto social e institucional, y en este mismo sentido estas pautas son estratégicas para que las empresas logren insertarse y generar proyectos.

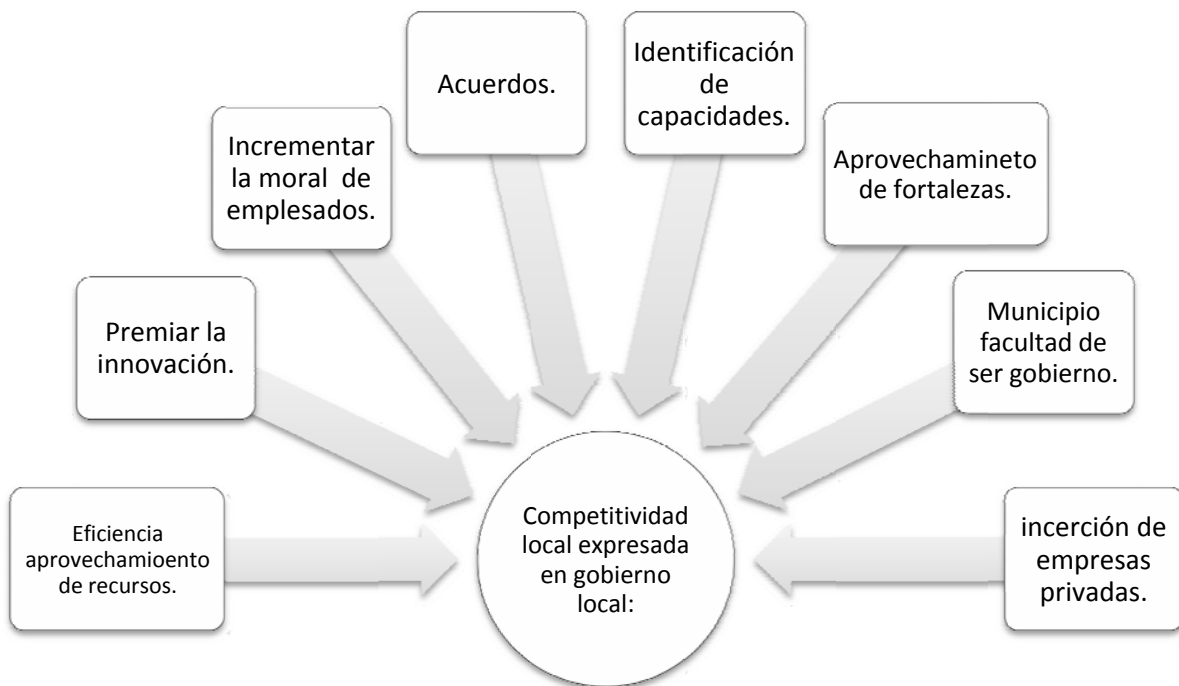
¹²⁹ *Ibidem* pp. 8, 12.

¹³⁰ *Ibid.*, p. 22.

Ser gobierno, fue una de las facultades obtenidas en la reforma de 1999, no obstante parece que no se aplica del todo en el ámbito municipal, es así que Raúl Olmedo menciona:

“La administración pública municipal, que hasta ahora se ha limitado a la administración de los servicios públicos tiene que ampliar su acción hacia el ámbito de la economía local y ser promotora del desarrollo de sus comunidades... crear las bases que permitan a sus comunidades organizarse para producir, distribuir y consumir de manera autónoma y así defenderse de los estragos de la globalización...”¹³¹

Esquema 5: Espacios de competitividad en el gobierno local.



Fuente: elaboración propia.

¹³¹ Raúl Olmedo Carranza, "La administración pública municipal", en *Gobiernos Municipales en México*, Coordinadora Gretchen González Parodi, Serie de Estudios Biblioteca de Ciencias Sociales y Humanidades, Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) Azcapotzalco, Grupo de Investigación, Gestión y Planeación del Desarrollo Local, 1ra edición 2008, p. 40.

La facultad de un buen gobierno local debe ir más allá de las simples reglas del juego, sino a procesos o iniciativas productivas en las localidades en relación a sus áreas o sectores de mejor provecho, sin olvidar el bienestar de las comunidades. (Ver esquema cinco)

Otro de los hechos es que en la medida de mejorar el bienestar de los trabajadores a través de un pago efectivo (en relación a la inserción de privados al ámbito local) capta tanto la productividad y mejora la competitividad. Situación que ha sido contraria. A esto Sergio Sarmiento en Jake Mate¹³² menciona: -repartir dinero no ayuda a combatir la pobreza de lo contrario ya que la vuelve permanente. Y esto lo dice ya que de 1991 a 2009 la productividad creció sólo 2.1% en esos años. Esto significa que cada año creció 0.12% desde 1991¹³³. Con estos datos, comparados con otros países que eran más pobres que México, han crecido tres veces más, como el caso de Corea del Sur, de lo cual deduce que será a través, de la productividad y tomando en referencia a sus palabras:

“Un viejo proverbio chino nos dice: ‘si quieres dar de comer a un pobre un día regálale un pescado, si quieres alimentarlo toda la vida, dale una caña y enséñalo a pescar’... ‘y si realmente quieres rescatarlo de la pobreza enséñale a comercializar su pescado’”.

La solución que se menciona en el párrafo anterior, es imprescindible ante sociedades cambiantes y retos nuevos. El Banco Interamericano de Desarrollo menciona que el incremento de la productividad desde la política puede llevarse a cabo mediante¹³⁴:

- ✓ Incentivos a las familias pobres con hijos en la escuela.
- ✓ Incentivos de mejores rendimiento en las escuelas.

¹³² Sergio Sarmiento *Combatir la pobreza: sólo con productividad* N°576, "Columnas", México, Contenido, pp.24-27.

¹³³ *Ibid.*, Esto de acuerdo a datos del Centro de Investigación para el desarrollo A.C. (CIDAC) *Hacerlo mejor: Índice de productividad México*.

¹³⁴ Banco interamericano de Desarrollo, *op. cit.* p. 118.

- ✓ Cursos nocturnos a aquellos que están en el mercado laboral.
- ✓ Otorgamiento de subsidios aquellos que cumplan ciclos educativos (como medio de motivación a los trabajadores adultos en el retorno a la educación).
- ✓ Certificación de oficios.
- ✓ Otorgamiento de subsidios tributarios a las empresas que capaciten a sus trabajadores.
- ✓ Gestión política con diálogo y cooperación en relaciones laborales entre empresarios y trabajadores.

Con estas propuestas es claro y esencial un enfoque integral con participación de empresas y gobierno para una economía local más competitiva.

Las políticas económicas locales deben integrar a la sociedad, *armonizar los objetivos económicos* y sólo así ser competitivas. La integración social implica mejorar las condiciones de vida y esto se logra en la medida de que los municipios encuentren sus propias vías de crecimiento o *factores que le puedan hacer más competitivo*.¹³⁵ En palabras de Jesús García:

“La formación de los recursos humanos, el civismo de la población, la seguridad ciudadana, la seguridad jurídica y la transparencia en el manejo de los fondos públicos, entre otros, son los factores que incentivan la llegada de inversiones y el desarrollo real y ello ha de integrar la agenda pública prioritaria en la actividad municipal”.¹³⁶

4.3.1 Competitividad rural.

La competitividad asistida por el gobierno municipal debe *favorecer a los sectores industriales y las organizaciones que lo conforman*¹³⁷. En la Ley de Desarrollo

¹³⁵ Jesús García L. "La nueva visión y orientación del gobierno municipal para el siglo XXI: políticas para las personas, políticas para el desarrollo sostenible, políticas para la ciudad y el territorio", *VIII Congreso Iberoamericano de municipalistas*, Guayaquil, Ecuador, 12-15 de noviembre de 2006, pp. 2, 3.

¹³⁶ Jesús García L. VIII congreso Guayaquil, *op. cit.* p. 4.

¹³⁷ Sergio A. Berumen y Octavio Palacios, *op. cit.* p. 16.

Rural Sustentable¹³⁸, mencionan aspectos competitivos con un enfoque territorial¹³⁹. Permitiendo incrementar la eficiencia de sus unidades de producción, mejorar sus ingresos y fortalecer su competitividad.¹⁴⁰

El desarrollo rural sustentable será capitalizable mediante:

- Obras de infraestructura básica y productiva
- De servicios a la producción
- Apoyos directos a los productores

Se busca la competitividad del sector rural de acuerdo en apoyos legales (a través de esta ley) y financieros; en los artículos de esta ley 112, 188 y 191, determinara el proceso competitivo rural que a la letra dicen:

Artículo 112.- El Gobierno Federal, a través de la Secretaría Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, determinará el monto y forma de asignar a los productores los apoyos directos, que previamente hayan sido considerados en el programa y presupuesto anual de egresos para el sector; los que, conjuntamente con los apoyos a la comercialización, buscarán la rentabilidad de las actividades agropecuarias y la permanente mejoría de la competitividad e ingreso de los productores.

Artículo 188.- Los apoyos económicos que proporcionen los tres órdenes de gobierno estarán sujetos a los criterios de generalidad, temporalidad y protección de las finanzas públicas,..., así como a los compromisos contraídos por el Gobierno Mexicano en la suscripción de convenios y tratados internacionales. Los

¹³⁸ Esta ley es reglamentaria de la Fracción XX del Artículo 27 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y es de observancia general en toda la República. Dirigida a promover el desarrollo rural sustentable del país, propiciar un medio ambiente adecuado, garantizando la rectoría del Estado. Incluye la planeación y organización de la producción agropecuaria, su industrialización y comercialización, y de los demás bienes y servicios, y todas aquellas acciones tendientes a la elevación de la calidad de vida de la población rural. Los partícipes o sujetos de esta ley son: los ejidos, comunidades y las organizaciones o asociaciones de carácter nacional, estatal, regional, distrital, municipal o comunitario de productores del medio rural, que se constituyan o estén constituidas de conformidad con las leyes vigentes y, en general, toda persona física o moral.

¹³⁹ Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), Secretaría de Gobernación (SEGOB), Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), Instituto Nacional para el desarrollo de Capacidades del sector rural (INCA rural), *Los secretos del buen alcalde o presidente*, serie: "Guía para el buen gobierno municipal", tomo tres, México, , 2004, p. XI.

¹⁴⁰ *Vid.* Ley de desarrollo Rural Sustentable, art. 7.

programas que formulen la Secretaría y demás dependencias del Poder Ejecutivo Federal, así como los acordados entre éste y los demás órdenes de gobierno que concurren para lograr el desarrollo rural sustentable, definirán esquemas de apoyos, transferencias y estímulos para el fomento de las actividades agropecuarias y no agropecuarias, cuyos objetivos serán fortalecer la producción interna y la balanza comercial de alimentos, materias primas, productos manufacturados y servicios diversos que se realicen en las zonas rurales; promover las adecuaciones estructurales a las cadenas productivas y reducir las condiciones de desigualdad de los productores agropecuarios, forestales y de pesca, y demás sujetos de la sociedad rural, así como lograr su rentabilidad y competitividad en el marco de la globalización económica, y

Artículo 191.- Los apoyos que se otorguen a los productores en cumplimiento a lo dispuesto por este ordenamiento, impulsarán la productividad y el desarrollo de actividades agropecuarias y la creación y consolidación de empresas rurales, a fin de fortalecer el ingreso de los productores, la generación de empleos y la competitividad del sector.

Estos artículos abarcan la tarea competitiva que pueden realizar los tres órdenes de gobierno, para el desarrollo rural sustentable en el marco de la globalización. En la definición de esquemas de apoyo se mencionan; objetivos para fortalecer la producción interna, la balanza comercial de alimentos, materias primas, productos manufacturados entre otros servicios, correspondiente a las zonas rurales. Promoviendo las partes conducentes a las cadenas productivas integrando a los productores agropecuarios, forestales y pesca.

Así mismo la ley menciona en su artículo treinta y dos que el Ejecutivo Federal, con la participación de los gobiernos estatales, los municipios, sectores social y privado del medio rural, impulsará las actividades económicas en el ámbito rural. Dichas acciones o proyectos se orientarán a incrementar la productividad y la

competitividad en el ámbito rural. Este proceso de participación y cooperación no es más que gestión estratégica, tema explicado en el capítulo tres. La participación o gestión estratégica busca fortalecer el empleo, elevar el ingreso de los productores, ampliar los mercados agropecuarios, aumentar el capital natural para la producción, así como constitución y consolidación de empresas rurales.

Las medidas competitivas de esta ley en la organización de la producción agropecuaria, industrialización y comercialización con el fin de elevar la calidad y mejorar el bienestar rural son:

-Los apoyos de reconversión productiva agropecuaria y agroindustrial se orientó entre otras cosas a la modernización de infraestructura y equipo que eleve su competitividad.¹⁴¹

-Las proyecciones a mediano plazo de los recursos propiciando certidumbre a los productores en la implementación de proyectos e incrementar la productividad y competitividad.¹⁴²

-La programación de la expansión y modernización de la infraestructura hidroagrícola y de tratamiento para reuso de agua.¹⁴³

-Se promoverá y apoyará la comercialización agropecuaria y demás bienes y servicios de manera coordinada e integrada.¹⁴⁴

-Entre sus objetivos de la política de comercialización será fortalecer el mercado interno y la competitividad nacional.¹⁴⁵

-Elevar la competitividad de las cadenas productivas promoviendo y apoyando la comercialización agropecuaria realizada en el ámbito de las regiones rurales.

El gobierno en cualquiera de los tres niveles puede ser competitivo, sin embargo, el ámbito municipal es la materia de análisis en este trabajo. Al ser competitivo el ámbito municipal llega a ser un mejor gobierno. A más de mejorar el espacio rural

¹⁴¹ Vid. Art. 59.

¹⁴² Vid. Art. 70.

¹⁴³ Vid. Art.82.

¹⁴⁴ Vid. Art 104.

¹⁴⁵ Vid. Art 105 fracción X.

en su desempeño, con apoyos económicos, planeación de proyectos, gestión estratégica entre distintos actores y modernización.

Los factores clave primordiales de la competitividad son los siguientes¹⁴⁶:

- ☀ Participación relativa en el mercado.
- ☀ Calidad de los productos o servicios.
- ☀ Rentabilidad de los proyectos.
- ☀ Cobertura de los canales de distribución.
- ☀ Reputación de los productos y servicios.
- ☀ Consistencia y valor científico y/o tecnológico de la investigación y desarrollo.
- ☀ Relaciones gobierno, empresarios y universidades.
- ☀ Establecimiento de sólidos lazos con la comunidad anfitriona.
- ☀ Efectividad de procesos innovadores.

4.3.2 Competitividad local.

En los siguientes párrafos se divisan los espacios propicios a la competitividad; como es el caso de servidores públicos mejor preparados, aplicación y manejo de tecnologías y la implementación de empresas a las localidades de manera responsable con la sociedad y medio ambiente. Además del binomio gobierno local/sector privado, y el mejoramiento productivo en las zonas rurales ya explicados.

4.3.2.1 Servidores.

La competitividad podemos encontrarla en los servidores públicos del municipio, cuando se implementan *sistemas eficientes de selección, capacitación, evaluación, sistemas de sanciones*¹⁴⁷. Contar con equipos de trabajo preparados

¹⁴⁶ Sergio Berumen y Octavio Palacios, *op. cit.* p. 17.

¹⁴⁷ Erika Döring González H., "La implementación de sistemas para la profesionalización del servicio público estatal y municipal", en *Gobiernos Municipales en México* Coordinadora Gretchen González Parodi, Serie de Estudios Biblioteca de Ciencias Sociales y Humanidades, Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) Azcapotzalco, Grupo de Investigación, Gestión y Planeación del Desarrollo Local, 1ra edición 2008, p. 127.

en el gobierno municipal, se refiere no solo tener grados académicos sino, con el compromiso de servir. Con ello, los servidores municipales se allegaran de herramientas necesarias para enfrentar las problemáticas cuyas resoluciones será a través de proyectos.

“De todos es sabido que, en general, los ámbitos superiores de gobierno son reacios a ceder espacios de poder a sus gobiernos municipales. Sin embargo, es indispensable que asuman que un país no será fuerte en el mundo globalizado si sus gobiernos locales no lo son”¹⁴⁸.

4.3.2.1 Tics.

Las Tecnologías de Información y Comunicación (Tics) generaran nuevas oportunidades, abriendo las puertas a una multiplicidad de interacciones, acceso al conocimiento, a un mundo de información, incentiva la participación, hay acceso a la transparencia de las gestiones, así, como mayores posibilidades *para que los agentes transformadores impulsen genuinas reformas.*¹⁴⁹

4.3.2.2 Sociedad y medio ambiente.

Ser empresa competitiva es una meta empresarial, pero, lo será aún más cuando contribuya al desarrollo sostenible, favoreciendo el crecimiento, el cuidado y preservación del medio ambiente e interés social. Esto lleva a la empresa o sector privado a ser responsable, tanto con sus empleados, hacia la(s) comunidad (es) local(es), universidades, ONG's, gobierno y organismos internacionales.¹⁵⁰

La competitividad en el ámbito municipal dependerá en la identificación de los problemas locales. De los involucrados en relación a sus esquemas de progreso,

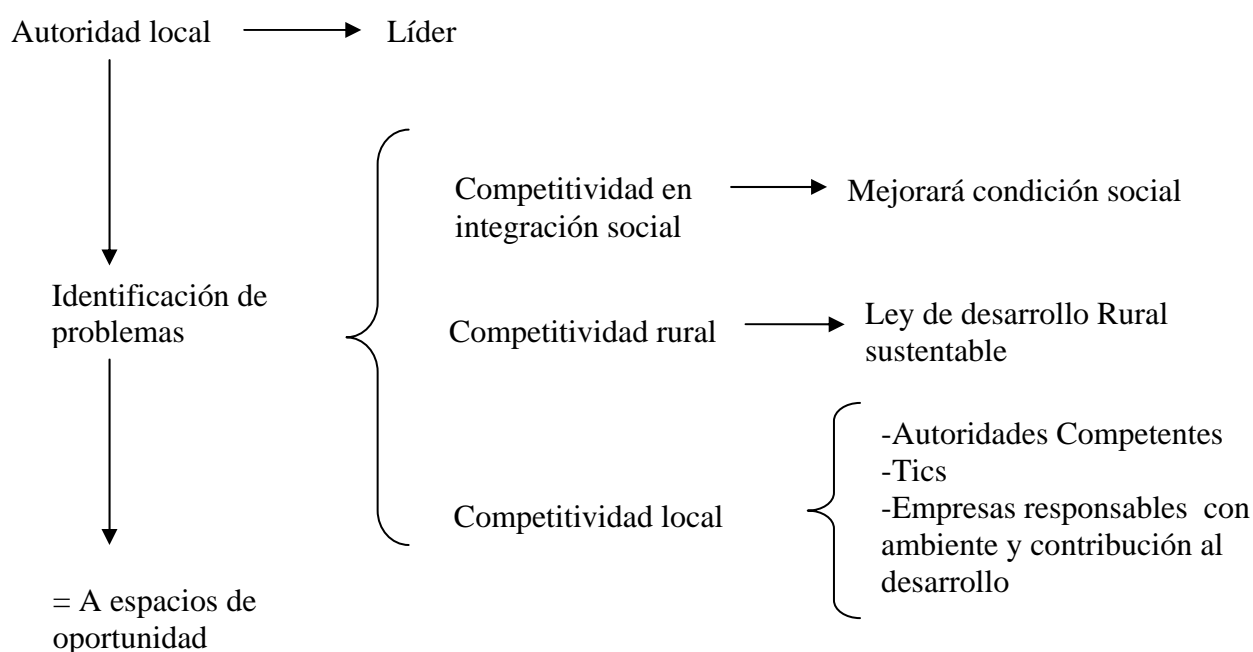
¹⁴⁸ Ady P. Carrera Hernández, "Autonomía fiscal municipal en el marco de un nuevo modelo de relaciones intergubernamentales", Gretchen González Parodi (Coordinador), *Gobiernos municipales en México, México*, Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco (UAM), Biblioteca de Ciencias Sociales y Humanidades, Grupo de Investigación, Gestión y Planeación del Desarrollo local, Serie de Estudios, 2008, primera edición, pp. 58, 59.

¹⁴⁹ Nicolás Domingo Leiva, "Gobernanza local y nuevo perfil del liderazgo municipal", Módulo N°2, Cap. I, Lección N°3, El nuevo liderazgo político en el gobierno local, del curso sobre Gerencia y Marketing Político, misma que fue impartida en el Campus virtual de la Escuela de Gobierno Local de la Unión Iberoamericana de Municipalistas (UIM), durante los días 13 al 26 de septiembre de 2010, p. 4.

¹⁵⁰ La propuesta central de Patricia Garduño P. y Arturo Sánchez M. es la "necesidad de una infraestructura en políticas públicas para desarrollar programas de mercadotecnia socialmente responsables contribuyendo al desarrollo sustentable de la sociedad", *op. cit.* p. 325.

cultura, capacidad de gestión y liderazgo. El modelo de legitimación caracterizado por ser clientelar ha de ser despojado y retomar como una práctica y demostrarse en hechos la democracia. El posicionamiento al frente con liderazgos ya mencionados en el capítulo II, habilita el surgimiento de emprendedores competitivos.¹⁵¹

Esquema 6 Competitividad.



Fuente: elaboración propia.

4.5 Buen gobierno.

Un buen gobierno municipal se manifiesta en (de acuerdo a conclusiones del INAFED¹⁵²):

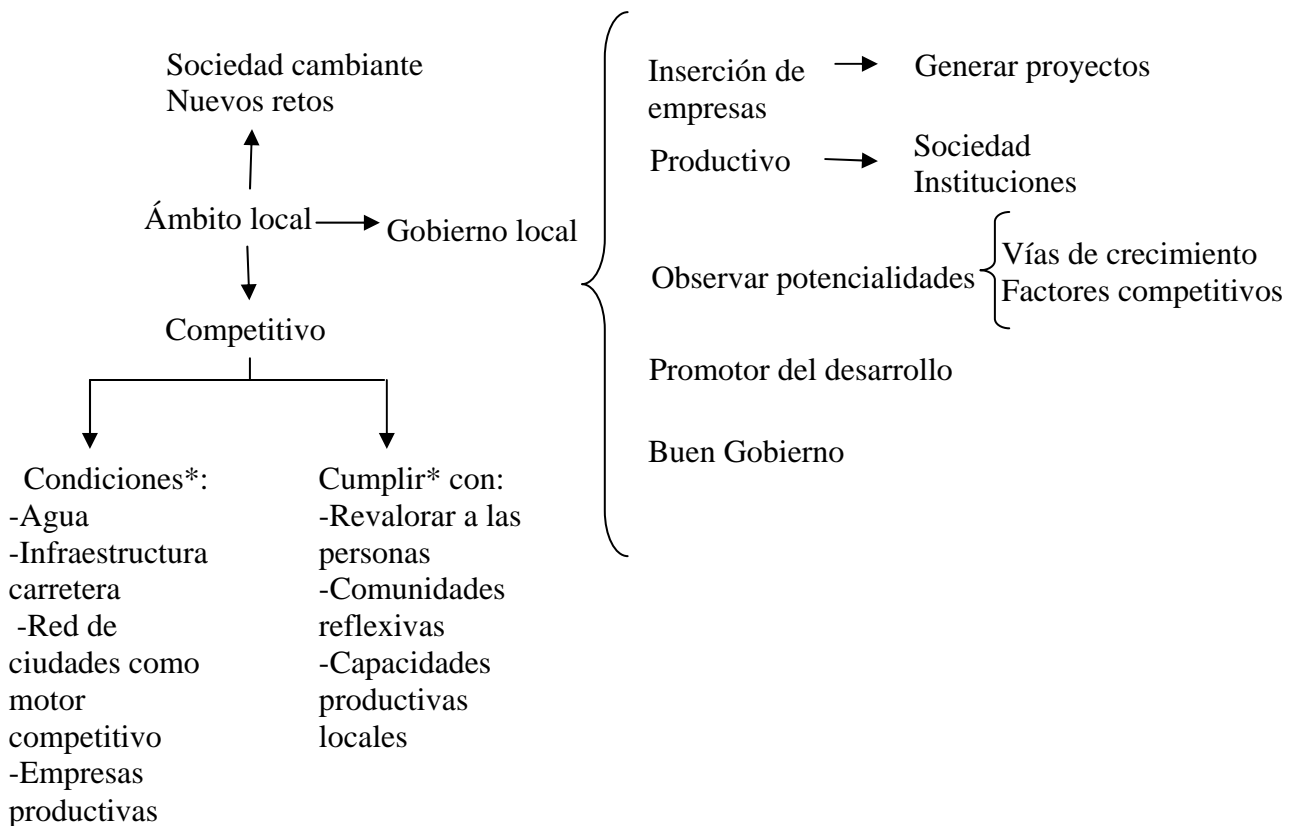
-Si su desempeño es legítimo y democrático.

¹⁵¹ Joan Prats, Joan Prats, ¿Quién se pondrá al frente? Liderazgos para reinventar y revalorizar la política. Instituto Internacional de Gobernabilidad, paper N° 43, s/editor, s/lugar de edición, pp. 4, 5.

¹⁵² Secretaría de Gobernación (SEGOB), Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), *Características de buen gobierno municipal, 10 lecciones prácticas para las autoridades municipales electas*, México, 2006, pp. 9, 10.

- Si sus planteamientos y esfuerzos son para lograr el desarrollo sostenible y mejora la calidad de vida de la ciudadanía.
- Hace partícipes a la población en las decisiones.
- Genera o mejora programas, políticas y acciones regidas y *orientadas a la equidad y la justicia*. Siendo el objetivo prioritario del municipio bien gobernado; no es la infraestructura creada o por crear, *el objetivo real y principal son los ciudadanos* (Ver esquema seis y siete).

Esquema 7: Componentes.



Fuente: elaboración propia. *Con base en Clemente Ruiz Durán, *México: competitividad país y de las regiones*, [en línea], México, División de Estudios de Posgrado /Facultad de Economía/UNAM, Primer Seminario sobre Desarrollo de la Competitividad en la Región Noroeste, Con el apoyo del Centro de Investigación Geografía y Geomántica "Ing. Jorge L Tamayo" A.C., dirección ULR: http://www.foroconsultivo.org.mx/eventos_realizados/competitividad_uno/ponencias/1_0_ruiz.pdf, [consulta: 12 de marzo de 2011].

El gobierno municipal se guíara bajo las necesidades o demandas prioritarias con relación a sus localidades. La proposición es un liderazgo al frente, comprometiéndose a responder de manera organizada o gestionando estratégicamente y lograr con ello beneficios comunes, desarrollo, bienestar y competitividad local.

“..., la competitividad es más que un grupo de indicadores: es un modo de vivir y de pensar; esto se refiere a la intensidad con la que cada uno es capaz de vivirla. Es importante asimilar que al ser más competitivos somos más demandantes, más exigentes de nuestro propio trabajo, del desempeño y del de los demás. En la medida en que sea posible generar una cultura competitiva se podrá pensar en una sociedad inconformista consigo misma y deseosa de aspirar a mejores niveles de vida.”¹⁵³

4.6 Ejemplo de municipios competitivos.

En un estudio hecho por el CIDE¹⁵⁴ titulado “Ciudades competitivas- ciudades cooperativas: conceptos, claves y construcciones de un índice para ciudades mexicanas”, **menciona que la competitividad se generará si y sólo si existe productividad en los distintos recursos, tanto humanos, financieros, físicos y tecnológicos.** En este proceso los actores son el gobierno, la economía y la política, los cuales serán los movilizadores de la inversión en las localidades. A pesar de que este análisis se enfoca en las ciudades más competitivas, es evidente la referencia de los municipios.

Las ciudades o localidades rurales son consideradas competitivas por comprender ciertas ventajas como lo es la misma geografía, estándares de medio ambiente, disponibilidad de infraestructura (transporte, edificaciones, sistemas de comunicaciones), capacidad innovadora. De ahí que el desarrollo económico sea

¹⁵³ Sergio A. Berumen, *op. cit.* pp. 27.

¹⁵⁴ Enrique Cabrero, et. al., *Ciudades competitivas- ciudades cooperativas: conceptos, claves y construcciones de un índice para ciudades mexicanas*, México, Documento de trabajo 139, División de Administración Pública, Centro de Investigación y Docencia Económico (CIDE), Comisión Federal de Mejora Regulatoria (COFEMER), Diciembre 2003.

determinante en relación a la competitividad de la urbanidad. En este mismo sentido existen estrategias de competitividad como las condiciones de producción, intercambio de bienes y servicios, creación de instituciones impulsoras de cooperación y vinculación entre empresas.¹⁵⁵

Es análisis del CIDE de sesenta ciudades de México, destacando las más competitivas en general y por cada rubro (economía, social-demográfico, urbano espacial e institucional), se obtuvo que las más competitivas fueron¹⁵⁶:

Querétaro

Monterrey

Chihuahua

Cd. De México

Saltillo

Sin embargo, los autores coinciden en el desglose de cada rubro, obtenido lo siguiente:

Los cinco principales municipios más competitivos favorecidos económicamente son¹⁵⁷:

Saltillo

Monclova

Monterrey

Querétaro

San Luis Potosí

Los cinco principales municipios más competitivos institucionalmente (en relación a finanzas públicas saneadas) son¹⁵⁸:

Los Cabos

Tampico

Querétaro

¹⁵⁵ *Ibidem*, p. 8.

¹⁵⁶ *Ibidem*, pp. 18-22.

¹⁵⁷ *Idem*.

¹⁵⁸ *Idem*.

Mexicali

Puerto Vallarta

Los cinco principales municipios más competitivos social-demográficos (se refiere a mano de obra con nivel importante de calificación) son¹⁵⁹:

Chihuahua

Tijuana

Cd. Juárez

Cancún

Monterrey

Los cinco principales municipios más competitivos urbano-espaciales (oferta en servicios urbanos en equipamiento e infraestructura) son¹⁶⁰:

Toluca

Monterrey

Culiacán

Querétaro

San Luis Potosí

En contraste, las diez municipios menos competitivas son: Huimanguillo, Tuxtepec, Tulancingo, Tehuacán, Poza Rica, Acapulco, Chetumal, Salamanca, Tecomán y Macuspana.

Como se puede observar Monterrey, Querétaro y San Luis Potosí van a la cabeza, entre los municipios más competitivos expresados en economía, y servicios e infraestructura. Se resalta que Monterrey además de ser competitivo en los rubros ya mencionados, también resalta en mano de obra alta calificada. El municipio de Querétaro sucede lo mismo, pero, aparece una tercera vez como municipio competitivo en finanzas públicas saneadas.

¹⁵⁹ *Idem.*

¹⁶⁰ *Idem.*

Los municipios urbanos tienen más oportunidad de ser competitivos, ya que cuentan con servicios, infraestructura, empresas competitivas, red de ciudades. No obstante hay gobiernos rurales que a pesar de no contar con servicios o infraestructura han logrado implementar programas en beneficio de su población. Por ejemplo en 2004¹⁶¹:

-San Martín Peras, Oaxaca, fue finalista del premio CIDE, por el **Programa jornaleros agrícolas migrantes**. Acaparando el desarrollo municipal.

- Totutla, Tlaltetela, Tenampa, Comapa, Tlacotepec de Mejía, Sochiapa, Huatusco, Zentla en Veracruz, con el **Proyecto establecimiento e industrialización de Maracuyá**, mejoro el desarrollo municipal.

-Santa Ana del Valle, Oaxaca, la creación y el servicio del **Museo regional del niño**, enfocado hacia la educación.

-San Martín Itunyoso, Tlaxiaco, Putla de Villa Guerrero, en Oaxaca, con la conformación de una **Red de mujeres indígenas tríquis premacultura**, mejoro la política social.

-Motozintla, Chiapas, la creación y equipamiento del **Centro de respuestas a emergencia y desastres**, acaparo la seguridad pública.

-Huajuapán de León, Oaxaca, con el programa **Huajuapán limpio**, con esta idea innovadora se brindó servicio público al limpiar y recoger varios cientos de toneladas de basura.

¹⁶¹Son algunos de los municipios de los treinta y ocho semifinalistas para el premio CIDE. Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), Fundación Ford, Universidad Autónoma de Querétaro, "Innovación en gobiernos locales", *Gaceta del premio gobierno y gestión local*, México, 2004.

Con los programas o propuestas de mejora antes mencionados, da muestra de ideas innovadoras por parte de los gobiernos locales y se demuestra que los problemas se pueden transformar en oportunidades.

Conclusiones

Los gobiernos locales cuentan con una ventaja al lograr consensos e identidad ciudadana en las diferencias étnicas y culturales. El ámbito municipal al ser el espacio más cercano a la población y sus problemas (económicos, culturales, sociales y políticos), puede generar mejores resultados. Hay autores¹⁶² que coinciden, en que desde lo local se puede abatir el subdesarrollo y ser innovadores y sobre todo competitivos.

Los municipios de usos y costumbres a pesar de mantener sus propias reglas, no se descartan a esta tesis. El hecho de aplicar el liderazgo y usarlo como herramienta, no es exclusivo ni de municipios rurales o urbanos, y mucho menos de usos y costumbres. De igual manera sucede con el tipo de liderazgo, en el capítulo dos se determinaron los tipos de liderazgo; tradicionales y los de nuevos enfoques. Lo apreciable es conocer y de acuerdo a la localidad y al proyecto a emprender se puede hacer uso de cualquiera de ellos (ver cuadro cinco).

Luego parece seguro que el gobierno municipal convive y sabe de los problemas que enfrenta, para ello necesitan ser eficaces, eficientes, efectivos, además, de productivos y competitivos en la atención de demandas hacia la comunidad con el fin de generar bienestar. Por lo que el desempeño de los gobiernos locales debe ser esencial, aunado a la visión y la capacidad de identificar y motivar proyectos estratégicos. La importancia de conocer las potencialidades de cada localidad, reforzará sus capacidades, maximizando las ventajas del territorio y atrayendo recursos externos e integrarlos adecuadamente.

Se deduce que la propuesta central no consiste en buscar salvadores, sino, un liderazgo responsable, capaz de crear cambio o progreso local. El compromiso es

¹⁶² Sergio Berumen y Octavio Palacios Sommer.

de todos los involucrados, esto es; desde el gobierno, privados y organizaciones civiles.

Joan Prats dice que un verdadero líder es aquel que tiene seguidores, éste no es líder por ser querido o admirado, sino, porque los seguidores hacen las cosas correctas y obtienen resultados. Además, de poseer gran visión, por consiguiente no es un rango o privilegio, dinero o títulos, *es ser responsable y ponerse al frente.*¹⁶³

Entre los enfoques innovadores mencionados a lo largo del trabajo fueron tratar a los problemas como oportunidades, usar al liderazgo como una herramienta, actuar con gestión estratégica, generar valor público en la canalización de las demandas. La innovación son propuestas a las que aspira el ámbito local propiciando un ambiente lo más deseable y hacer más de lo que funciona. Muestra de ello son las localidades mencionadas al final del capítulo cuatro (semifinalistas del premio CIDE); donde acaparan sus problemas locales de acuerdo a sus necesidades, a su entorno, a su tipo de población, de manera innovadora.

Por otro lado, la competitividad es un proceso donde lo correcto consiste en tener visión y su aplicación urgente. Cuando una localidad comienza a estabilizarse en seguridad, población más-menos productiva, con niveles educativos estándar, puede encabezar la lista de espacios más visitados, propicios para vivir e incluso atractivos a las empresas. Estas modificaciones en el espacio, generan en las localidades posibilidad de desarrollo expresado en bienestar, en referencia a sus capacidades competitividad.

Desafortunadamente las iniciativas en el gobierno son desaprobadas por los ciudadanos ante las sospechas en intereses de unos cuantos y no de la

¹⁶³ Joan Prats, Joan Prats, ¿Quién se pondrá al frente? Liderazgos para reinventar y revalorizar la política. Instituto Internacional de Gobernabilidad, paper N° 43, s/editor, s/lugar de edición, p. 11.

comunidad. Por ello, las autoridades municipales deben hacer uso de la transparencia, informando sobre sus objetivos, acciones, logros y así, mostrar la creación de *valor público* generado. Ante las negativas de los representados, los proyectos o iniciativas que requieran adaptabilidad y eficiencia a través, de la *imaginación gerencial* del que se pondrá al frente; no sólo es un reto sino acciones urgentes ante sociedades cambiantes.

Por otro lado existen alternativas locales, regionales, nacionales e internacionales para el financiamiento en desarrollo, lo que se necesita es un poco de visión. Es así, que por medio de la interacción y construcción de redes en cogestión¹⁶⁴, puede fortalecerse el municipio y a su vez ser competitivo.

“Para avanzar hacia el Buen Gobierno Municipal, estos deben introducir o usar más los nuevos Sistemas de Gestión de Gobierno y nuevas herramientas o instrumentos”.¹⁶⁵

Por lo tanto el liderazgo debe tomarse como una herramienta, propuesta central de esta tesis. Se tiene la certeza en que cualquier tipo de liderazgo que se adopte (ya sea responsable, efectivo, visionario, democrático o transformacional) repercute en el municipio como motor para un mejor gobierno, capaz de mejorar la competitividad. Ésta es una alternativa práctica y útil para enfrentar los grandes retos de los municipios mexicanos. No se nace con el liderazgo, se aprende, a través de la práctica y muy posiblemente con voluntad, la clave estará en querer mejorar las condiciones expresado en bienestar y vida local de calidad. Iniciando e incidiendo en los gobiernos locales y luego las comunidades.

¹⁶⁴ José Ma., Ramos, gobiernos locales en México: hacia una agenda de gestión estratégica de desarrollo. Miguel Ángel Porrúa, Cámara de Diputados LX legislatura, México 2007, p. 33.

¹⁶⁵ *sl autor, Los secretos del buen alcalde o presidente*, serie: “Guía para el buen gobierno municipal”, tomo tres, México, impartido por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), Secretaría de Gobernación (SEGOB), Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), Instituto Nacional para el desarrollo de Capacidades del sector rural (INCA rural), 2004, p. 58.

El gobierno municipal usará al liderazgo como su herramienta, cuya aplicación dependerá de los valores de cada localidad en relación a sus antecedentes y asumir consecuencias. Se guiará por las ventajas potenciadoras de cada localidad, aprovechando la gestión estratégica para hacer del ámbito local competitivo.

Bibliografía.

1. Arellano Gault, David (Coordinador), "Nueva Gestión Pública: ¿dónde está lo nuevo? Bases para el debate de la reforma administrativa", *Más allá de la reinención del gobierno: fundamentos de la nueva gestión pública y presupuestos por resultados en América Latina*, México, Centro de Investigación y docencia Económicas (CIDE), Cámara de Diputados LIX Legislatura *conocer para decidir*, Miguel Ángel Porrúa, 2004, primera edición.
2. Arnaiz, Aurora, *Estructura del Estado*. Miguel ángel Porrúa. México 1997.
3. Banco Interamericano de Desarrollo, *Competitividad: el motor del crecimiento. Informe 2001 Progreso económico y social en América Latina*, Washington, D.C. 2001.
4. Bobio, Norberto, Niccola Mateucci y Glanfranco Pasquino. 1982, *Diccionario de política L-Z*, Editorial siglo veintiuno, México.
5. Borja, Rodrigo, *Enciclopedia de la Política*, H-Z, FCE, México, tercera edición, 2003.
6. Berumen, Sergio A., *Competitividad y Desarrollo Local*, Madrid, 2006, ESIC, Libros profesionales de empresa, 181 pp.
7. Berumen, Sergio A., Palacios Sommer Octavio, *Competitividad, Clusters e innovación*, trillas, México, 2009.

8. Cabrero Mendoza, Enrique, *Del administrador al Gerente Público*, México, Instituto Nacional de Administración Pública, 1997, 2da edición, 155 pp.
9. Cabrero Mendoza, Enrique, (comp.) “Políticas de Modernización de la administración municipal. Viejas y nuevas estrategias para transformar a los gobiernos locales”, *Políticas públicas municipales. Una agenda en construcción*, México, Miguel Ángel Porrúa y CIDE 2003, 1ra. edición.
10. Cabrero Mendoza, Enrique, et. al., *Ciudades competitivas- ciudades cooperativas: conceptos, claves y construcciones de un índice para ciudades mexicanas*, México, Documento de trabajo 139, División de Administración Pública, Centro de Investigación y Docencia Económico (CIDE), Comisión Federal de Mejora Regulatoria (COFEMER), Diciembre 2003. 36 pp.
11. *Compilación de Términos Políticos y Administrativos*, Colegio de Ciencias Políticas y administración Pública del Edo. de México, Coordinador Apolinar Mena Vargas, 1999-2001.
12. Contreras, Manuel E., “*El liderazgo en la gestión política: del postulado a la complejidad de su implementación*”, trabajo preparado para el IX Congreso Internación del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) sobre la *Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Madrid España, del 2 al 5 de noviembre de 2004.
13. Covey, Stephen R., *Los Siete hábitos de las personas altamente efectivas: restaurando el carácter ético*, N. Y., Simon and Schuster, Inc. 1989.
14. Díaz de Landa, Martha y Mazzalay Víctor H., *Liderazgos y diseño institucional de los gobiernos locales: condicionantes de la*

descentralización desde abajo, presentado en el VI Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panel: Reformas federales en áreas estratégicas de gobierno en América Latina, Buenos Aires Argentina, 5-9 de noviembre del 2001.

15. *Diccionario Enciclopédico Ilustrado*, Argentina, Gran Omeba, Bibliográfica Omeba, Tomo ocho (MEM-ÑUTA) Segunda Impresión actualizada 1969.
16. Di Tella, Torcuato, S., *Diccionario de Ciencias Sociales y Políticas*. EMECÉ Buenos Aires. 2001.
17. Domingo Leiva, Nicolás, "Características y funciones del liderazgo", Módulo N°2, Cap. I, Lección N°2, *El Nuevo Liderazgo Político en el Gobierno Local*, del Curso sobre Gerencia y Marketing Político, misma que fue impartida en el Campus Virtual de la Escuela de Gobierno Local de la Unión Iberoamericana de Municipalistas (UIM), durante los días 13 al 26 de Septiembre de 2010.
18. Domingo Leiva, Nicolás, "Gobernanza local y nuevo perfil del liderazgo municipal", Módulo N°2, Cap. I, Lección N°3, *El nuevo liderazgo político en el gobierno local*, del curso sobre Gerencia y Marketing Político, misma que fue impartida en el Campus virtual de la Escuela de Gobierno Local de la Unión Iberoamericana de Municipalistas (UIM), durante los días 13 al 26 de septiembre de 2010.
19. Domingo Leiva, Nicolás, "El nuevo modelo de liderazgo", Módulo N°2, Cap. I, Lección N°2, *El Nuevo Liderazgo Político en el Gobierno Local*, del Curso sobre Gerencia y Marketing Político, misma que fue impartida en el Campus Virtual de la Escuela de Gobierno Local de la Unión

Iberoamericana de Municipalistas (UIM), durante los días 13 al 26 de Septiembre de 2010.

20. Domingo Leiva, Nicolás, “En la búsqueda de un liderazgo Político responsable para el siglo XXI”, Módulo N°2, Cap. I, Lección N°1, *El Nuevo Liderazgo Político en el Gobierno Local*, del Curso sobre Gerencia y Marketing Político, misma que fue impartida en el Campus Virtual de la Escuela de Gobierno Local de la Unión Iberoamericana de Municipalistas (UIM), durante los días 13 al 26 de Septiembre de 2010.
21. Eco, Umberto, *Cómo hacer una tesis, técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura*, España, Gedisa, de la colección Herramientas universitarias, 2010, edición novena, pp.: 233.
22. *Enciclopedia Jurídica Latinoamericana*, México 2006. Instituto de Investigaciones Jurídicas UNAM, L-N, VII, Porrúa, México.
23. Finkelievich, Susana et al., *Desarrollo local en la sociedad de la Información, municipios e internet*, Buenos Aires, La Crujía, 2005, 1ª ed., 249.
24. García López, Jesús, (2009). *Gobierno Local y Reforma del Estado en América Latina*. México.
25. García López, Jesús. *Liderazgo para el Ámbito Municipal: Reflexiones Organizacionales*. VII Congreso Iberoamericano de Municipalistas. CEMCI-UIM. Antigua, Guatemala. 2004.
26. García López, Jesús. 2003. *Procesos de modernización administrativa para las administraciones públicas de México* (esquemas de aplicación), México.

27. Gardner, John W., *El liderazgo*. 1991, grupo editorial Latinoamericano S.R.L., Buenos Aires. Colección de estudios políticos y sociales.
28. Girardo, Cristina, (Coordinadora). *El desarrollo local en México: aportes teóricos y empíricos para el debate*. UNAM, Universidad Autónoma de Yucatán, Plan Estratégico de Mérida, 1998.
29. Goleman, Daniel, *Liderazgo que logra resultados*, intermanager, notas, s/lugar de edición, s/ editor, (http://www.peoplexcellence.com/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=71), [21 de enero 2011].
30. González Parodi, Gretchen (Coordinador), *Gobiernos Municipales en México*, México, Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco (UAM), Biblioteca de Ciencias Sociales y Humanidades, Grupo de Investigación, Gestión y Planeación del Desarrollo local, Serie de Estudios, 2008, primera edición.
31. Heifetz, R. (1997). *Liderazgo sin respuestas fáciles*. Barcelona: Paidós.
32. Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), Secretaría de Hacienda y Crédito Público, "*Habilidades directivas*", Programa de Formación Propedéutica, México, Sistema de Administración Tributaria SAT, 1999.
33. Kliksberg, Bernardo. *Hacia una Economía con Rostro Humano*. FCE. Argentina. 2003.
34. López, Jordi e Isaura Leal Fernández. *Aprender liderazgo político*. Paidós México 2005.

35. Martínez Vilchis, José, *Nueva Gerencia Pública: Un análisis comparativo de la administración estatal en México*. Miguel Ángel Porrúa, Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM), Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública, México, 2007.
36. Martínez Granados, Fco. Javier, “*El Liderazgo y los equipos de trabajo*”, Imparte el Curso-taller de Administración y Liderazgo, Grupo Excelencia: calidad y desarrollo humano, Edo. de México, Diseñado a los Directores del H. Municipio de Naucalpan de Juárez 2009-2012, Octubre 2009,
37. Miranda, José, *Las ideas y las instituciones políticas mexicanas*, primera parte, 1521-1820, UNAM Instituto de Investigaciones Jurídicas, 1978, segunda edición.
38. *Modelo Estratégico para la Innovación y la Calidad Gubernamental*, Oficina de la presidencia para la Innovación Gubernamental, México Presidencia de la República, 2001.
39. Nohlen, Dieter, 2006, *Diccionario de ciencia política*, tomo I, A-I, Editorial Porrúa, México.
40. Nohlen, Dieter, 2006, *Diccionario de ciencia política*, tomo II, J-Z, Editorial Porrúa, México.
41. Oropeza Martínez, Humberto, 2007, *Administración Pública Municipal: estudio preliminar del municipio libre*, 2ª. ed. México, Trillas, 215 p.
42. Pintos, Fernando, *El estado de desarrollo local en América Latina: obstáculos, facilitadores y liderazgos*, Granada España, Unión Iberoamericana de Municipalistas (UIM), Serie: Síntesis, Diciembre 2008, N°38, 18pp.

43. Polo Martínez, Filogonio Humberto, *Administración pública comunitaria y gobierno local en México: las autoridades auxiliares municipales*. Tesis de maestría en Gobierno y asuntos públicos. México, UNAM, 2011, 253 pp.
44. Prats, Joan, *¿Quién se pondrá al frente? Liderazgo para Inventar y Revalorizar la Política*. Instituto Internacional de Gobernabilidad. Paper No. 43. España. 2008.
45. Ramos G., José Ma., *Gobiernos Locales en México: hacia una agenda de gestión estratégica de desarrollo*. Miguel Ángel Porrúa, Cámara de Diputados LX Legislatura. México. 2007.
46. Real Academia Española, 1992, *Diccionario de la Lengua Española*, España, Espasa Calpe, vigésima primera edición, 1513pp.
47. Robles Martínez, Reynaldo, *El Municipio*, Porrúa, México, 2009, novena edición, 447p.
48. Salazar Medina, Julián, *Elementos básicos de la Administración Municipal*, UAEM, IAPEM, México, 1992, segunda edición, 256p.
49. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), Secretaría de Gobernación (SEGOB), Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), Instituto Nacional para el desarrollo de Capacidades del Sector Rural (INCA rural), *Habilidades directivas de las autoridades municipales*, serie: "Guía para el buen gobierno municipal", tomo diez, México, 2004, pp. 139.

50. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), Secretaría de Gobernación (SEGOB), Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), Instituto Nacional para el desarrollo de Capacidades del Sector Rural (INCA rural), *Introducción al gobierno y administración municipal*, serie: "Guía para el buen gobierno municipal", tomo uno, México, 2004.
51. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), Secretaría de Gobernación (SEGOB), Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), Instituto Nacional para el desarrollo de Capacidades del sector rural (INCA rural), *Los secretos del buen alcalde o presidente*, serie: "Guía para el buen gobierno municipal", tomo tres, México, 2004.
52. Secretaría de Gobernación, Centro Nacional de Estudios del Municipio, *Historia del municipio en México*, México, Textos Municipales N°1, 1985.
53. Secretaría de Gobernación (SEGOB), Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), *Características de buen gobierno municipal, 10 lecciones prácticas para las autoridades municipales electas*, México, 2006, 107pp.
54. Secretaría de Gobernación, Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED), *Introducción a la administración pública y el gobierno municipal*, México, 2008, tercera edición, 151 pp.
55. Senger, Peter, M., *La quinta disciplina, el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica. Traducción de Carlos Gardini. México 1998.

56. Zamora, Ángel y Poriet, Yenitza, “*Papel de los líderes y nuevas tendencias de liderazgo en el siglo XXI*”, Revista FACES, N°1, Vol. XVII, Argentina, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Universidad Nacional de Mar del Plata.

Documentos electrónicos

- ✚ Clemente Ruiz, Durán, *México: competitividad país y de las regiones*, [en línea], México, División de Estudios de Posgrado /Facultad de Economía/UNAM, Primer Seminario sobre Desarrollo de la Competitividad en la Región Noroeste, Con el apoyo del Centro de Investigación Geografía y Geomática “Ing. Jorge L Tamayo” A.C., dirección ULR: http://www.foroconsultivo.org.mx/eventos_realizados/competitividad_uno/po-nencias/1_0_ruiz.pdf, [consulta: 12 de marzo de 2011].

- ✚ Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, TITULO QUINTO DE LOS ESTADOS DE LA FEDERACION Y DEL DISTRITO FEDERAL (Reformado mediante decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 25 de octubre 1993) Artículo 115, <http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/fed/9/116.htm?s=>, [31 de agosto 2010].

- ✚ Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), *México y sus municipios*, [en línea], II Censo de Población y Vivienda 2005, 342 páginas, México, 2008, (http://biblioteca.iiec.unam.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=2470&Itemid=111), [agosto 2010].

- ✚ Material de apoyo del Módulo 2 "El Nuevo Liderazgo Político en el Gobierno Local", de la Especialización en Gerencia y Marketing Político, misma que fue impartida en el Campus Virtual de la Escuela de Gobierno Local de la Unión Iberoamericana de Municipalistas, durante los días 13 al 26 de Septiembre de 2010. <http://www.uimunicipalistas.org/campusuim/course/view.php?id=140>

- ✚ Material de apoyo del Módulo 2 "El Nuevo Liderazgo Político en el Gobierno Local", de la Especialización en Gerencia y Marketing Político, misma que fue impartida en el Campus Virtual de la Escuela de Gobierno Local de la Unión Iberoamericana de Municipalistas, durante los días 13 al 26 de Septiembre de 2010.
<http://www.uimunicipalistas.org/campusuim/course/view.php?id=140>
- ✚ Publicaciones de SEGOB e INAFED en <http://www.inafed.gob.mx/wb/inafed09/publicaciones>.
- ✚ Sandoval, Irma Eréndira, Corrupción: otra vez reprobados, Opinión, Boletín_CEAP_No_37 [1].pdf, 16 al 30 nov. 2010., www.politicas.unam.mx/carreras/ap/boletin.php

Disposiciones jurídicas

- CPEUM.
- Ley de Desarrollo Rural Sustentable (DOF 7/12/01) Última reforma publicada DOF 26-05-2011.
- Reglamento interior de las comisiones edilicias del H. Ayuntamiento de Tlalnepantla de Baz.

Revista

- ✚ Centro de Investigación y Desarrollo Económico (CIDE), Fundación Ford, Universidad Autónoma de Querétaro "Innovación en gobiernos locales", *Gaceta del premio gobierno y gestión local*, México, 2004.
- ✚ Sergio Sarmiento, Combatir la pobreza: sólo con productividad N°576, "Columnas", México, Contenido, pp.24-27.