

Conclusión

Se puede afirmar que existen tres tipos de reformas: el primer tipo son las relacionadas a cuestiones económicas, las segundas a las cuestiones políticas, en especial las referentes a la democracia, por último se encuentran las reformas de la modernización administrativa. México ha dado pasos agigantados en los dos primeros rubros, pero aún está atrasado en las reformas de tercera generación. Pueden existir muchas maneras de evolucionar en este aspecto. En general, la nueva gerencia pública brinda la oportunidad de mejorar los procesos administrativos de cada municipio. Esto debido a que se enfoca en los pilares básicos para poder lograr una mayor eficiencia, y productividad en los servicios que el municipio debe proporcionar a los ciudadanos de su localidad.

Estados Unidos ha logrado implementar métodos de gerencia pública a nivel local más efectivos que los mexicanos. Desde hace más de diez décadas diversas ciudades y condados de este país se han visto beneficiados por el sistema *city management*, el cual ha logrado desarrollar una forma de organización eficiente en la administración pública local. Esto gracias a la mezcla de los valores empresariales que hacen exitosa la organización de corporaciones y entes privados más la sensibilidad que cualquier buen funcionario público debe tener a los problemas y necesidades de la sociedad.

Considerando que el propósito de esta tesis fue demostrar la siguiente hipótesis: Una administración pública transparente y eficaz se puede lograr en México al utilizar un nuevo sistema de gerencia pública. El sistema que debe implementarse puede ser a semejanza del *city management*, que es el sistema que se utiliza crecientemente en las ciudades más modernas y eficientes de Estados Unidos. Este sistema tiene las

características adecuadas para su exitosa aplicación en México. Se dividió la presente tesis en tres capítulos que demostraron lo siguiente:

En el primer capítulo se describió la forma en que ha evolucionado la administración pública en México. Se explicó como se sentaron las bases del sistema administrativo del país desde la vida independiente y cómo sufrió una transformación en el período de López Portillo con la creación de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Dicha Ley rigió el sistema burócrata de México por casi tres décadas y demarcó las pautas de las prácticas administrativas nacionales. Si bien es cierto que estas prácticas se comenzaron a reformar a partir de finales de la década de los ochenta, los verdaderos cambios se percibieron con la llegada de un nuevo partido político al poder y la nueva era de transición democrática del país. En los últimos dos sexenios hemos visto modernización administrativa gracias a la aplicación de principios de una nueva gerencia pública en el país. Como se describió en este capítulo, los ciudadanos nos hemos beneficiado con la Ley del Servicio Profesional de Carrera, la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, la creación del Instituto de Acceso a la Información Pública (IFAI). Como se mencionó en el capítulo, estos han sido grandes adelantos que ayudan a la consolidación democrática del país. Sin embargo, es necesario un proyecto más ambicioso de profesionalización, en especial a nivel local.

En el siguiente subcapítulo, se repasó la forma en que se organiza y opera el gobierno municipal. Se revisó lo estipulado en el artículo 115 constitucional, el cual se reformó en 1983 para darle más peso e investidura política al municipio. Se revisaron las fracciones de este artículo, esto con el fin de analizar las facultades y responsabilidades

que tiene el ayuntamiento. Se explicó cómo se estructura el ayuntamiento y cuáles son las funciones principales de sus elementos: el presidente municipal, los regidores, el cabildo, y los departamentos relativos a la administración municipal. De igual forma se revisó la forma en que los municipios reciben sus recursos monetarios y los administran. El punto significativo de esta parte fue la clarificación del término *libre*, como se afirmó, este término no se refiere a que sea independiente sino más bien a que es autónomo, coexiste al lado del poder estatal y federal, invistiendo su propia competencia. Esta razón da la pauta para que el municipio se pueda organizar internamente en diversos asuntos, en especial en cuanto a su administración.

El tercer subcapítulo, enumeró los principales y más comunes problemas de los municipios mexicanos. La lista fue extensa. Fue posible encontrar problemas graves y alarmantes por sus cifras de incidencia, tales como: la falta de preparación profesional de los funcionarios, alto rezago tecnológico y de métodos modernos de administración, nula continuidad de proyectos y programas. Se reafirmó también que al no haber un servicio público de carrera consolidado a este nivel existe todavía una tradición de elegir a los funcionarios públicos por medio de favores políticos y no por sus méritos y experiencia. Igualmente, no existe un sistema de remuneraciones que pueda incentivar efectivamente a los funcionarios para que mejoren la calidad de su trabajo. Además se confirmó que existe poca participación ciudadana debido a la falta de confianza en el gobierno y sus funcionarios.

En este último apartado fue posible confirmar que si bien es cierto que se han llevado a cabo reformas y se han aplicado programas innovadores para mejorar la administración pública local, no han existido cambios de raíz. Muchos de los avances se

ven estancados con el paso de los años y muchos otros son solamente un paliativo. Se verificó que la razón de estos estancamientos y fracasos es la alta politización que todavía existe en los procesos administrativos. El sistema administrativo mexicano municipal sigue siendo en su esencia un sistema paternalista, clientelista y retrasado. Este capítulo, y en especial la última parte reafirmaron fuertemente la necesidad de buscar formas innovadoras de administración pública local, que ayuden al mejor funcionamiento del gobierno municipal.

El segundo capítulo describió las formas más comunes de administración local estadounidenses. Se revisaron las formas de gobierno por medio de asamblea, de comisiones y el sistema alcalde-cabildo. También se analizaron los híbridos que han surgido al mezclarse o modificarse algunos de estas formas. Por ejemplo, la asamblea representativa y el sistema alcalde fuerte con cabildo. Se describió cómo surgieron estas formas, el número de ciudades que utilizan cada sistema y las ventajas y desventajas que tienen. El mismo procedimiento pero con más profundidad se hizo con la forma de gobierno *city management*.

En el segundo apartado del capítulo se explicó que el sistema surgió desde la era progresista liderada por Theodore Roosevelt, se explicó que fue necesario crear el sistema debido a la alta politización que existía en el gobierno. La solución que se desarrolló fue la implementación de métodos de administración pública con valores empresariales que estaban siendo exitosos en la época. Se creó la figura del administrador de la ciudad y se comenzó a utilizar en un gran número de ciudades y condados de Estados Unidos. En este mismo subcapítulo se describió como funciona el sistema. Se enumeraron las principales facultades y responsabilidades que tiene el cabildo de la ciudad, el alcalde y el *city*

manager. También se mencionaron algunas particularidades del sistema tales como la institución que afilia a los *city managers* internacionalmente.

En el siguiente apartado se demostró con cifras que el *city management* es el sistema más utilizado actualmente en los condados y en la mayoría de las ciudades más modernas estadounidenses. Se explicó cómo ha evolucionado el sistema y cómo es que más ciudades han ido implementando el sistema. De igual forma se presentaron datos de las zonas geográficas que son más susceptibles de adoptar el sistema, tales como las ciudades modernas y las que están pasando por un proceso de modernización del denominado cinturón del sol.

El último apartado del segundo capítulo, comprendió un debate de las ventajas y desventajas que tiene el *city management*. Se percibió que la principal oposición que existe hacia el sistema es la falta de democracia que se crea debido a que el *city manager* es nombrado por el cabildo y no es electo directamente por la población. También se asentó la idea de desconfianza que tiene el público de poder solucionar asuntos de gobierno, que implican diversidad y asuntos sociales sensibles, con métodos importados de la administración privada. De la misma forma, se desconfía de la capacidad del *city management* de gestionar con sensibilidad los asuntos de su entidad, ya que no es necesaria la condición de que proceda de la comunidad en donde va a desempeñar sus funciones.

Las desventajas anteriores se refutaron con los argumentos a favor del sistema. Se enunciaron también los beneficios que el sistema ha traído a las ciudades que lo han implementado. El beneficio principal que desboca en muchos otros beneficios es la idea de separar las funciones políticas de las administrativas en los gobiernos locales. Con

esto, se indicó que el alcalde de la ciudad tiene más tiempo de dedicarse a la resolución de asuntos meramente políticos que necesitan la mediación de un actor con liderazgo público notable. Mientras que el administrador con su capacidad profesional puede dedicarse a los asuntos en los que él es experto y que ayudan a una mejor calidad de los servicios prestados a la sociedad.

Por último en el tercer capítulo se analizó la posibilidad de adoptar el sistema de cabildo-administrador en los municipios de nuestro país. Para este fin se mencionaron las condiciones políticas, económicas y sociales necesarias para su implementación y aceptación social. Se apreció que diversos municipios del país estarían listos para acoger el sistema. Sin embargo, fue necesario analizar en un apartado diferente las cuestiones referentes a la viabilidad legal. Se concluyó que debido a que la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos solamente acepta la forma de gobierno municipal de Ayuntamiento no es posible regir municipios bajo otra forma. Si se desea acoger otra modalidad de gobierno, es necesario que se realicen reformas constitucionales al artículo 115. Sin embargo, lo que sí es factible legalmente es la creación de la figura del administrador municipal debido a la autonomía de organización interna y administrativa que tiene cada municipio. Este hecho sería ya en sí un gran adelanto hacia un sistema moderno de estructura administrativa local.

Por otro lado, fue posible observar que la solución de adoptar solamente la figura del administrador de la ciudad sin facultades determinadas y bien definidas legalmente como sucede con la forma de gobierno de cabildo con alcalde fuerte de Estados Unidos, no es la manera óptima. Esto debido a que esta nueva figura no tendrá el peso necesario para desarrollar sus actividades y ser competitivo. En el peor de los casos puede llegar a

ser una mera extensión del presidente municipal. Esto se analizó con los ejemplos de Texcoco y Tijuana. Por esta razón en ese mismo apartado se mencionaron las posibles formas de darle un peso significativo a la figura en la estructura municipal. La mejor forma es darle una investidura a la figura en las leyes orgánicas de cada municipio. Para esto, se expuso detalladamente el articulado propuesto por la *Internacional City/County Association* para la creación y definición de la figura en México.

Por último se mencionaron las ventajas y beneficios que esta figura traería a los municipios mexicanos. Se enfatizó en el hecho de que existirá una división entre los aspectos políticos y los administrativos del municipio. Los aspectos administrativos se llevarán por medio de un experto que sabrá por medio de su preparación y experiencia como solucionar y organizar de una mejor manera las cuestiones de gestión pública municipal. Se resaltó de igual forma que la productividad y la calidad de los servicios públicos se aumentará gracias a la constante capacitación que el administrador municipal tendrá y promoverá en los diferentes departamentos que estén a su cargo. Asimismo se subrayó el hecho de que la continuidad de los proyectos y programas también se garantizará gracias a la creación de esta figura que debe ser nombrada por sus méritos y logros y no por los favores políticos que tenga cada gobernante municipal.

La idea de desarrollar una nueva gerencia pública en la administración local y utilizar el sistema de *city management* como una forma de gobierno que puede ayudar a incrementar la eficiencia de la administración pública local es la aportación de este trabajo. Desde luego cada municipio tendrá que ver si cuenta o no con las condiciones para implementarlo o si otra solución le convenga más. Lo importante es que analicen las opciones con objetividad. Cabe mencionar que para tener un mejor país no sólo debemos

enfocarnos en las reformas a la administración pública. Más cambios y reformas son necesarios y urgentes. Por ejemplo, es necesario reformar a fondo las instituciones políticas que son las encargadas de regular las relaciones existentes entre los poderes públicos, los gobiernos y éstos y los ciudadanos. También las instituciones encargadas de hacer valer la justicia. Esos temas quedan abiertos para otros estudios.

Hemos tenido muchos cambios y actualmente nos encontramos en una transición política democrática. No obstante, es necesario que estos cambios vayan de la mano con reformas administrativas que reflejen una mejor gestión pública y mejores prácticas de gobierno. El país es parte de un mundo que se mueve cada día hacia la modernidad, es necesario que al nivel más básico de gobierno se busquen formas de organización y administración que se muevan hacia dicha modernidad.