

Resumen

La exigencia social de mayores y mejores resultados por parte de sus gobernantes requiere de modificaciones en las estructuras administrativas, estructuras que permitan que la gestión gubernamental se realice en un marco dentro del cual los funcionarios cuenten con las posibilidades de acción más idóneas, la inclusión de la Gerencia Pública en la Administración Pública Municipal puede crear ese marco de acción y convertirse en la figura que garantice que la actividad gubernamental se enfocará a ser más eficaz y eficiente. Dicho esto, en el presente documento, se analizan las formas en que la Gerencia Pública se desarrolla y como permeó en las estructuras administrativas en los distintos niveles de innovación en el municipio de Texcoco, Estado de México.

Abstract

The social demand for more and better results from their rulers require changes in administrative structures, structures that allow government management. Will take place in a framework in which officials have the chance of the most suitable actions, the inclusion of the Public Management in the City Council Administration can create the action framework and become in the figure to warrant the government activity will focus to be more effective and more efficient. With this said in this document will the forms in which the public management develops and its influence in the administrative structures in the different levels of innovation in the city council of Texcoco, Estado de Mexico.

Palabras Clave

Gerencia Pública, Municipios, Administración Pública, Gestión Pública, Gestión Municipal, Innovación Gubernamental, Estructuras Municipales.

Introducción

La globalización ha sido un movimiento que se ha ido insertando en todos los ámbitos de nuestro orbe. El ámbito público es uno de ellos; aquí, las ideas globalizadoras se han manifestado a través de la exigencia de mayores y mejores resultados en las acciones de los servidores públicos, imprimiendo en ellas innovaciones en las formas de hacer las cosas como lo es la Nueva Gestión Pública (NGP). Ésta comprende un gobierno más económico y eficiente, con servicios de mayor calidad y programas más eficaces; simultáneamente introduce cambios como la ampliación del control político, mayor libertad a los gobernantes para que lleven a cabo su gestión, mayor transparencia gubernamental y una mejora en la imagen de aquellos líderes más comprometidos.

Encausado por las características de la NGP, surge en la administración pública (AP) la figura de la Gerencia Pública, la cual, en palabras de Luis Aguilar es la instancia o sujeto (personal o colegiado) que lleva a cabo la gestión y es de ella responsable, mientras que Nueva Gestión Pública denotará justamente el proceso de gestión, sus acciones, instrumentos, modos y prácticas. (Aguilar, 2007:145)

El retomar estas ideas de Luis Aguilar tiene un doble sentido. En primer lugar es referente para el tratamiento que se da al plantear el problema a desarrollar, ya que se hace referencia

a cuestiones tanto de quien lleva a cabo la gestión, como de las formas para llevarla a cabo. En segundo lugar, lo dicho por Aguilar, marca la pauta para el desarrollo de los supuestos planteados en esta ponencia.

Existen tres poderosas razones que incentivan el cambio en los gobiernos; la primera de ellas es la nueva economía mundial, es decir, las corrientes globalizadoras; la segunda es la nueva legitimidad política, que hace referencia a la exigencia de cambiar la visión de la ciudadanía con respecto a sus gobernantes y a las acciones de éstos; y finalmente, las nuevas prácticas sociales, que no son más que la muestra de una sociedad que ha volteado la mirada hacia aquello que es de interés común.

Con lo anterior se hace evidente la necesidad de los gobiernos por innovar. Para Enrique Cabrero innovar es generar nuevas ideas, nuevas tareas, nuevas formas de hacer las cosas, nuevos objetivos y productos, nuevas combinaciones de recursos, es también un proceso detonador que en ocasiones genera un cambio institucional y organizacional, cuando se innova se rompe efecto inercia, pero de igual modo, la innovación no siempre se puede controlar y es difícil de planificar. (Cabrero, 2002: 34)

En "*La nueva gestión municipal en México*", Cabrero nos dice que existen diversos niveles de impacto de una innovación:

- Funcional: Con la existencia de nuevos sistemas de gestión y de producción de bienes y servicios.
- Estructural: Con la implementación de nuevas reglas y normas, nuevas jerarquías y formas de relación.

- Comportamental: Que exige nuevas actitudes, incentivos, creencias, valores, y estructuras de poder y negociación.
- Relacional: Que permite la creación de nuevas redes de relación e interlocución con agentes del entorno, nuevas alianzas y coaliciones con nuevos actores. (Cabrero, 1995:34)

Expuesto lo anterior centro la presente en saber: ¿Cuál es la influencia de la Gerencia Municipal en las estructuras de la administración pública municipal durante los procesos de innovación en los aspectos funcional, estructural, comportamental y relacional?

Los supuestos que se han planteado en torno al nivel de impacto de la Gerencia Municipal, son de dos tipos, positivos (+) y negativos (-), ésta clasificación se realiza ya que tres tienden a afirmar que la implementación de la Gerencia ha provocado un cambio benéfico en las estructuras, mientras que uno denota un efecto nulo.

- La implementación de la Gerencia Pública Municipal en los diversos niveles de la administración ha permitido hacer más eficiente la producción de bienes y servicios en el municipio. (+)
- A raíz de la implementación de la Gerencia Pública Municipal, las estructuras municipales no han sido permeadas por las nuevas reglas de acción. (-)
- La Gerencia Pública ha creado nuevos patrones en el desarrollo de las actividades de los actores municipales. (+)

- En el nivel relacional, la implementación de la Gerencia Pública Municipal, ha permitido crear y hacer más eficientes las redes con agentes del entorno.
(+)

Para poder resolverlos se hizo un profundo análisis teórico, en donde se analizaron las bases que dan origen a la Gerencia Municipal, posteriormente, en el estudio práctico se estableció un vínculo con la Gerencia de Texcoco, Estado de México, a través del cual se tuvo acceso a ciertas dependencias para conocer la influencia que ha tenido la dependencia sobre ellas, por medio de entrevistas. Las dependencias seleccionadas fueron 10, cinco de la administración pública municipal y cinco de las que conforman el Ayuntamiento.

Nueva Gestión Pública, pauta para la Gerencia Municipal.

Luis Aguilar afirma que existen dos tendencias que animan y reorientan a la AP en la actualidad. La primera tendencia, la pública, se orienta a reivindicar, recuperar y reconstruir la naturaleza pública de la AP, mientras que la segunda, la gerencial, busca recuperar, reactivar y reconstruir la capacidad administrativa de la AP. (Aguilar, 2007:40)

La primera tendencia es una consecuencia directa de la lucha reciente de muchos países por democratizar a sus regímenes políticos de carácter autoritario, prerrepúblicanos y predemocráticos, y es resultado del despertar de los ciudadanos y las agrupaciones de la sociedad civil, que ahora dan seguimiento y evalúan la actuación de los poderes públicos.

La segunda tendencia guarda indudablemente relación directa con las medidas de ajuste y equilibrio hacendario, que fueron indispensables para poder sacar al Estado de su bancarrota fiscal y marasmo administrativo y que son indispensables para mantener la salud

de las finanzas estatales y asegurar la viabilidad del mismo Estado. Obedece también a la necesidad de asegurar la capacidad de respuesta de las democracias a la demanda social por bienes, servicios y oportunidades que surgen de una sociedad que tiene sectores cada vez más autónomos y hasta autosuficientes, pero que abriga también a grandes núcleos de población, arruinados por la pobreza de sus condiciones de vida y que penden del hilo de la acción gubernamental.

Como ya se dijo, esta tendencia se ocupa de la capacidad administrativa, es decir, de la atención que se pone en que las estructuras administrativas incorporen nuevas formas organizativas y nuevos métodos gerenciales a fin de que los gobiernos den sentido de dirección a sus comunidades, estén en condiciones de manejar sus entornos adversos o favorables, sean factores de éxito y agentes de futuro, aseguren economía-eficacia-eficiencia y calidad en la provisión de los bienes y servicios públicos y, sobre todo, aseguren que la acción de gobierno y administrativa tenga como propósito y resultado la creación/agregación de valor a los activos de sus comunidades.

Por estas razones, comienzan a introducirse en la AP esquemas de organización postburocrática y a emplearse los métodos avanzados de gestión financiera, dirección estratégica, administración de calidad, gestión del desempeño, rediseño de procesos, gestión del conocimiento, formatos alternativos de control interno, presupuestos por resultados, profesionalización del personal público, la incorporación del gobierno electrónico o digital, así como el énfasis en los códigos de ética. (Aguilar, 2007:40-43)

Hoy, los interesados en la AP, ya no se cuestionan la necesidad o la importancia de ésta, pero si reclaman con urgencia la modernización, reforma, reinención, reingeniería, reestructuración, innovación de su organización, dirección y operación, a fin de que los gobiernos acrediten ser agentes capaces de prestar con eficiencia y calidad los servicios públicos, resolver los problemas de sus sociedades, conducirlos a superiores metas de convivencia y reconstruir así la confianza social perdida en su capacidad y seriedad. (Aguilar, 2007:36)

Quedaba al descubierto que, para gobernar un país hacia metas de bienestar se exigen más capacidades, actores y acciones que las del mero gobierno y, dada la insuficiencia gubernamental y la necesidad del aporte social, se entendió que el modo directivo de gobernar se tenía que modificar para hacerlo capaz de diseñar la forma de crear interdependencias más que dependencias, coordinar más que subordinar, construir puentes más que pirámides.

Estas ideas llevaron a concluir, por un lado, que la capacidad directiva de un gobierno no es equivalente a un gobierno (o Estado) superdotado de poderes de gran alcance, amplia autonomía e intervención directa, por lo que el problema evoluciona hacia la cuestión más atinada del recorte del Estado y, en consecuencia, acerca de la talla apropiada del gobierno para realizar sus funciones según los diversos asuntos públicos y las diversas circunstancias sociales que encara. La segunda conclusión consistió en cancelar las facultades probadamente improductivas de los gobiernos, construir las requeridas para una dirección social exitosa y examinar al mismo tiempo si la acción directiva de la sociedad debía estar solo en manos de los administradores del gobierno, o si había que poner en juego a otros

líderes económicos y sociales que actuaban fuera del gobierno. El resultado final fue rehacer en el concepto y la práctica un nuevo equilibrio en las relaciones entre el Estado, el mercado, la organización social y, por consiguiente, configurar un nuevo proceso directivo de la sociedad, una nueva forma de gobernar. (Aguilar, 2007: 73-74)

Así, una vez que el Estado omnipresente entra en una profunda crisis de legitimidad a finales de la década de los setenta, se inicia nuevamente la reconfiguración del aparato estatal. Surge lo que algunos han denominado Estado modesto o el Estado regulador, comprometido en la articulación de los esfuerzos del conjunto de los actores, dejando de lado la tentación de atender directamente con dependencias propias todos los asuntos públicos. (Bozeman, 2006: 21)

En palabras de Enrique Cabrero, bajo este escenario surge la gestión y la gerencia pública. Una vez que en los Estados Unidos se impulsa la idea del *public management*, poco a poco se va introduciendo éste concepto al resto de los países. En Francia, por ejemplo, desde inicios de la década de los ochenta se incorpora el término como un anglicismo; lo mismo sucede en muchos países del mundo. Curiosamente en España, para evitar el anglicismo, se incorpora un galicismo: gestión pública, que viene del francés *gestion publique*. En algunos países de América Latina se adopta la denominación *gerencia pública* refiriéndose a lo mismo, aunque posteriormente se adoptó indistintamente gestión o gerencia pública.

Bozeman por su parte dice que dentro de esta corrientes hay dos escuelas claramente diferenciadas, el enfoque “P”, que surge de las escuelas de políticas públicas en las que la *public management* fue vista como complementaria del estudio de políticas, se concibió

como el manejo directivo de las políticas, éste enfoque correspondería a la denominación de *gestión pública*. Por otro lado, presenta el enfoque “B”, que surge de las escuelas de negocios, el cual recupera los conceptos básicos de la administración de empresas, siendo menos riguroso en la distinción entre las esferas pública y privada, éste enfoque correspondería a la denominación *gerencia pública*. (Bozeman, 2006: 22-23)

Con lo dicho al inicio de este trabajo y lo arriba expuesto, me centraré ahora en la Gerencia Pública que es lo que yo considero, la encarnación de los preceptos de la NGP, ésta, vista como una innovadora forma de gestión y base conceptual y la primera como “un método de análisis, apoyo y soporte para la conducción gubernamental, y de ninguna manera como una técnica para gobernar” (Cabrero, 2002: 88)

Dentro de las características de la Gerencia Pública podemos distinguir las siguientes:

- Soberanía del consumidor (orientación al cliente)

La cual contempla que el gobierno no debe ser el único proveedor de algún servicio, con lo cual, se le estaría dando al ciudadano, la posibilidad de elegir y adquirir el servicio donde más le convenga.

El desarrollo de esta actividad dentro del gobierno, permitiría hacer más eficiente su actividad, esto, porque al existir la competencia, cada uno de los prestadores de ese servicio se esforzarían por suministrarlo de una mejor manera. De igual modo, se estaría ayudando al gobierno a ejercer de mejor manera los presupuestos que le son asignados. (Martínez, 2007: 34)

- Contratos

La expansión de las áreas de injerencia del Estado es tal que, se hace necesario la subcontratación de empresas privadas que, se encarguen de la prestación de ciertos servicios que las administraciones ya no son capaces de proporcionar.

Con los contratos que establece el Estado también se acaban problemas como los conflictos sindicales y la ineficiencia por falta de incentivos adecuados. Pese a los motivos que llevan al sector gubernamental a emplear el *contracting* es para obtener mayor eficiencia y calidad en los servicios públicos, no es extraño que esto también tenga consecuencias negativas, como lo podría ser la sobregulación burocrática, el establecimiento de metas demasiado altas y la falta de normatividad al respecto.

- Sistema de competencia (No permitir monopolios)

Son bastas las fallas en la actuación del Estado, no obstante, una de las soluciones es la competencia en la prestación de los servicios públicos protegidos. Osborne y Gaebler aseguran que son tres las formas de competencia:

- Competencia entre lo público y lo privado: Empresas privadas que compiten con públicas para la prestación de un determinado servicio.
- Competencia entre lo privado y lo público: Desprenderse por completo de la carga y trasladar los servicios al sector privado.

- Competencia entre lo público y lo público: Estimula la competencia entre las propias organizaciones públicas. (Osborne y Gaebler, 1994)

Algunas de las prácticas que ya antes se estaban insertando en la administración pública, ahora destacan en la nueva gerencia pública, por ejemplo:

- Rendición de cuentas

Arellano (2000) propone cuatro categorías de rendición de cuentas:

1. Profesional. Está presente en situaciones técnicas o complejas con un bajo grado de escrutinio: se hace desde una fuente de control interna.
2. Legal. Cuenta con un alto grado de escrutinio y se basa en relaciones contractuales entre una parte controladora externa y los miembros de la organización; en general se trata de una relación de agente principal.
3. Burocrática. Consiste en supervisar las reglas de operación por parte de una agencia interna con un alto grado de control: por lo general entre superior y subordinado.
4. Política. Es de bajo nivel de escrutinio desde una fuente de control externa, como pueden ser los ciudadanos, en donde existe una gran discrecionalidad para manejar mecanismos y medios para alcanzar las expectativas.

- Utilización de tecnologías de información

Grace (Martínez, 2007: 55) establece que las tecnologías de información y de comunicación pueden ayudar al gobierno de tres maneras:

1. Ayudando a los tomadores de decisiones para la adquisición, gestión y transmisión de información y datos políticos complejos, lo que a su vez proporciona beneficios eficientes.
 2. Mejorando el desarrollo de los servicios gubernamentales.
 3. Permitiéndole a la sociedad tener un mayor acceso a la información gubernamental, lo que facilita el diálogo y la retroalimentación pública sobre proyectos y desempeño del gobierno.
- Planeación y gestión estratégica

La gestión estratégica supone una dirección basada en cuatro principios

1. Preocupación por el largo plazo
2. Integración de metas y objetivos dentro de una jerarquía coherente
3. Reconocimiento de que la gestión estratégica y la planeación no se implementan por si mismas
4. Una perspectiva externa que acentúa la anticipación y formación de los cambios en el medio, además de estar atento a la práctica del poder político.

La planeación estratégica enfatiza la valoración externa e interna del medio ambiente de la organización, al tiempo que identifica y resuelve asuntos que no suponen un consenso total en los propósitos y las acciones organizacionales, mientras establecen metas y objetivos, a la vez que relacionan presupuesto y programas de trabajo. (Bryson, 1988)

- Descentralización

Según Borja (1987) hay diversos tipos de descentralización:

1. Descentralización política: Busca darle a la ciudadanía y a sus representantes electos más poder público en la toma de decisiones.
2. Descentralización administrativa: Busca transferir las responsabilidades de la planificación, los recursos y la gestión de ciertas funciones públicas del gobierno central y sus organismos en unidades de agencias gubernamentales, niveles subordinados del gobierno, autoridades o corporaciones públicas semi-independientes, autoridades regionales o funcionales, u organizaciones no gubernamentales privadas y voluntarias. Dentro de ella, existen tres tipos:
 - a. Desconcentración: Redistribuir la autoridad para la toma de decisiones financieras y las responsabilidades administrativas entre los diferentes niveles del gobierno central.
 - b. Delegación: Transferir responsabilidades para la toma de decisiones y administración de funciones públicas a las organizaciones semiautónomas que no estén completamente controladas por el gobierno central; pese a que después de todo siguen siendo responsables ante él.
 - c. Devolución: Es la transferencia de autoridad para la toma de decisiones de los recursos y la gestión a las unidades cuasiautónomas del gobierno local con estatus corporativo.
3. Descentralización económica: Puede llevarse a cabo por medio de la privatización o la desregulación: reduciendo las restricciones legales a la participación privada en la

provisión de servicios o permitiendo la competencia entre distribuidores privados para proveer los servicios que antes proporcionaba el gobierno y los monopolios regulados.

Los niveles de innovación en la gestión municipal.

La innovación municipal para Enrique Cabrero (1995: 26-37) es entendida como un proceso detonador de una reconfiguración institucional en el ámbito de una administración municipal, capaz de generar un conjunto de resultados que mejoren las estructuras de gobernabilidad y calidad de la gestión municipal.

La idea de reconfiguración se refiere al proceso de reacomodo de: recursos (nivel funcional), normas jurídicas y organizacionales (nivel estructural), actitudes y procesos de negociación (nivel comportamental) y redes de relación (nivel relacional). El concepto que se utiliza de innovación supone entonces que dicho proceso de cambio dé como resultado una situación de capacidad de gobierno (gobernabilidad) y de nivel de bienestar a la población (calidad de la gestión) no observando en el pasado inmediato a la experiencia estudiada.

- **Nivel funcional de la innovación**

Este nivel de innovación se entendería como el llevar a cabo nuevas tareas, nuevos procesos, que no tenían antecedentes en la administración municipal analizada y que en ocasiones surgen de la dinámica del contexto (por ejemplo nuevas demandas, dinamismo político, nuevas disposiciones gubernamentales). Igualmente caen en este

nivel los nuevos modelos administrativos incorporados, técnicas administrativas, sistemas de control, manejo de presupuestos, de personal, la incorporación de infraestructura de manejo de información (equipos de cómputo, nuevas formas de manejo de archivo, etc.) Así como llevar a cabo ciertas funciones que antes el municipio no asumía como el manejo del predial, nuevas prácticas de recaudación. Finalmente, pasarían por este nivel la adopción de nuevos sistemas y técnicas en la prestación de servicios.

Este nivel de análisis es el más obvio para observar. Se trata de un nivel operativo y administrativo de la gestión municipal. Los logros en este nivel generalmente serán evaluados por la constatación de incrementos en la eficiencia, productividad, mayor cobertura, menores costos.

- Nivel estructural de la innovación

En ese nivel de análisis se busca la aparición de nuevas formas organizativas, lo cual puede ir desde un nuevo organismo (como la manifestación más formal del cambio), hasta una nueva articulación real de los elementos organizacionales, un nuevo orden de referencia para la toma de decisiones (nuevas estructuras de regulación de agentes y agencias de la administración municipal).

El cambio a nivel estructural plantea también la observación de iniciativas de reformas reglamentarias, normativas, o la creación de nuevos marcos regulatorios. Igualmente en este nivel se buscaran las nuevas instancias de decisión creadas, su capacidad de incluir nuevos actores y de redistribución del poder de decisión a partir de instancias

colegiadas de decisión. La evaluación de cambios en este nivel se hará a través de una constatación de la eficacia de instancias de decisión, funcionamiento real de las mismas y consolidación de nuevos marcos regulatorios.

- Nivel comportamental de la innovación

Este nivel se refiere al ámbito de las expectativas de los diversos agentes y grupos implicados, la modificación de patrones de conducta, los nuevos arreglos organizacionales entendidos como rearticulaciones en la red de influencias, y alianzas y coaliciones en estructuras de poder amorfas y disímbolas entre actores. Aquí cabe igualmente la aceptación de nuevos valores, es decir, de una nueva cultura institucional. Este nivel de innovación es de mayor profundidad y complejidad, en que el proceso innovador ha logrado un arraigo pleno incluso en el nivel de actitudes individuales. Es también de suponerse que en este caso el proceso innovador tendrá mayor probabilidad de consolidación y mantenimiento desencadenando procesos innovadores accesorios.

Para evaluar los cambios en este nivel se hace uso de mecanismos más complejos de análisis, relacionados al clima de negociación y resolución de conflictos, al rol que juega la administración municipal como elemento generador de consensos, como estructura de propensión a la cooperación, como símbolo creador de valores de participación y responsabilidad en la ciudadanía, y de valores de compromiso y servicio público en los funcionarios. Evidentemente este nivel de estudio requiere de entrevistas en profundidad para palpar la verdadera convicción de los diversos agentes.

- Nivel relacional de la innovación

En este nivel se buscan cambios en las redes de relación y en las formas y mecanismos de interacción de la administración municipal con su entorno de ciudadanos, agencias y con otros niveles de gobierno. Es el cambio en la capacidad de interlocución del gobierno en turno lo que trataría de evaluarse desde esta perspectiva. En este sentido se estudiará la propensión a diseñar e implementar programas de cogestión entre gobierno municipal y ciudadanía, e igualmente la percepción de agentes y agencias externos, de una credibilidad en las formas de interacción. Se trataría de un acercamiento al nivel de legitimidad que ha generado la administración en turno, e igualmente la capacidad de gestión de recursos que los gobernantes han captado en negociaciones con otros niveles de gobierno.

La matriz de medición de la Influencia de la Gerencia Municipal en las estructuras de la Administración Municipal.

Para este estudio, entiendo a la Gerencia Pública Municipal como el proceso de gestión burocrático – administrativa que contempla en su actividad visiones de la administración privada para la obtención de mejores resultados. De igual modo, considero que los elementos esenciales que debe adoptar como suyos para su desarrollo son:

- *Participación Ciudadana* Es la inclusión de la sociedad en los asuntos del gobierno.
- *Regulación* Es la fijación de nuevos patrones normativos para eficientar la acción del gobierno.
- *Evaluación* Es la valoración de la actuación del gobierno

- *Nuevas tecnologías* Es la adherencia de un conjunto de técnicas en los procesos gubernamentales
- *Cogestión* Es la gestión de proyectos conjuntos con otras dependencias de la administración o con otras administraciones.

Se presenta a continuación la matriz de medición en la cual se incluyen los preceptos de la Gerencia Pública, lo que permitirá conocer el impacto en los diferentes niveles de innovación.

Gerencia Pública Municipal	Preceptos Básicos	Niveles de innovación	Puntos a analizar
<p>Entendida como el proceso de gestión burocrático – administrativa que contempla visiones de la administración privada para la obtención de mejores resultados.</p>	<p>Participación Ciudadana</p> <p>Es la inclusión de la sociedad en los asuntos del gobierno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel estructural ▪ Nivel comportamental ▪ Nivel relacional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inclusión de la sociedad en la toma de decisiones ▪ Visión de la sociedad como actor esencial en la actividad del gobierno ▪ Cogestión de proyectos con la sociedad
	<p>Regulación</p> <p>Es la fijación de nuevos patrones normativos para eficientar la acción del gobierno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel funcional ▪ Nivel estructural ▪ Nivel comportamental 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nuevos modelos, técnicas y sistemas en la prestación de servicios. ▪ Iniciativa para la inclusión de nuevos marcos regulatorios. ▪ Reacomodos organizacionales derivados de la implementación de la gerencia municipal
	<p>Evaluación</p> <p>Es la valoración de la actuación del gobierno</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel funcional ▪ Nivel estructural ▪ Nivel relacional ▪ Nivel comportamental 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contemplar a la evaluación como elemento para la mejora de la actividad gubernamental ▪ Éxito o fracaso de la inclusión de la evaluación en la administración municipal ▪ El trabajo conjunto de las distintas instancias del gobierno para el alcance de objetivos. ▪ Cambios en la cultura institucional

	<p>Nuevas tecnologías</p> <p>Es la adherencia de un conjunto de técnicas en los procesos gubernamentales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel funcional ▪ Nivel comportamental ▪ Nivel relacional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inclusión de tecnología en la gestión municipal. ▪ Aceptación de los involucrados en la administración de las nuevas tecnologías. ▪ Las nuevas tecnologías en la administración y su relación con la sociedad.
	<p>Cogestión</p> <p>Es la gestión de proyectos conjuntos con otras dependencias de la administración o con otras administraciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel funcional ▪ Nivel estructural ▪ Nivel relacional ▪ Nivel comportamental 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de respuesta a problemas de la administración ▪ Trabajo conjunto con delegados ▪ Arreglos con otras administraciones y actores ▪ Trabajo con los otros niveles de gobierno

En la primer columna se encuentra la forma en como entiendo a la Gerencia Municipal, en la siguiente, se encuentran los cinco elementos que a mi consideración, debe tener un municipio que haya implementado la dependencia, en la tercer columna, se encuentra la correspondencia con los niveles de innovación, y en la última, se hallan contenidos los elementos a observar para evaluar la relación entre las dos columnas anteriores.

Influencia de las visiones gerenciales en las estructuras municipales. El caso de Texcoco, México.

Para este estudio, seleccione cinco direcciones y cinco comisiones de la administración municipal de Texcoco:

Administración Pública Municipal	Dirección General de Obras Públicas	Dirección General de Agua potable y Alcantarillado	Dirección General de Administración	Dirección General de Desarrollo Económico	Dirección General de Educación
Ayuntamiento	Comisión de Obras Públicas y Desarrollo Urbano	Comisión de Agua, Drenaje y Alcantarillado	Sindico	Comisión de Fomento Económico	Comisión de Educación pública

Para conocer la influencia de la Gerencia Municipal en las estructuras, se realizaron dos tipos de relaciones, la primera se realiza de manera horizontal entre las distintas direcciones de la Administración Pública Municipal y las comisiones del ayuntamiento seleccionadas:

Administración Pública Municipal	Dirección General de Obras Públicas	Dirección General de Agua potable y Alcantarillado	Dirección General de Administración	Dirección General de Desarrollo Económico	Dirección General de Educación
Ayuntamiento	Comisión de Obras Públicas y Desarrollo Urbano	Comisión de Agua, Drenaje y Alcantarillado	Sindico	Comisión de Fomento Económico	Comisión de Educación pública

--	--	--	--	--	--

Y la segunda relación se realiza de manera vertical entre una dirección y su correspondiente comisión:

Administración Pública Municipal	Dirección General de Obras Públicas	Dirección General de Agua potable y Alcantarillado	Dirección General de Administración	Dirección General de Desarrollo Económico	Dirección General de Educación
Ayuntamiento	Comisión de Obras Públicas y Desarrollo Urbano	Comisión de Agua, Drenaje y Alcantarillado	Sindico	Comisión de Fomento Económico	Comisión de Educación pública

De las dependencias seleccionadas, cinco son de la administración pública municipal, ya que son ellas las que se encargan de llevar a cabo la gestión, y cinco son comisiones del ayuntamiento que están a cargo de regidores. La intención de hacerlo de esta manera es para observar como en ambas partes del gobierno, tanto prácticas como pragmáticas, se ve la influencia de la Gerencia.

Participación Ciudadana

En este rubro las dependencias analizadas presentan bajos niveles de inclusión social, si bien muchos de los encargados externaron que continuamente buscan más espacios para la participación de la sociedad en los asuntos del gobierno, considero que es importante prestar atención inmediata a éste aspecto, esencial en el manejo de una administración con

visiones gerenciales. Es imprescindible que, así como en la estructura de la administración pública municipal se tienen incluidos ciertos rubros de gran relevancia actual como lo son los derechos humanos, la transparencia, la contraloría y la ecología, se formalice la participación ciudadana.

Regulación

En lo que respecta a la regulación es claro el amplio manejo de los encargados de las dependencias, sin embargo, sería importante prestar atención a lo externado por ellos, en cuanto a que sería importante realizar ciertas modificaciones / actualizaciones a los marcos regulatorios que rigen sus actividades. Por otro lado, considero que este rubro sería de gran ayuda para la formalización que pretende darle ésta administración a la Gerencia Municipal, ya que según lo externado por algunos de los entrevistados, la ven como un intruso en el desempeño de sus funciones.

Evaluación

Sin lugar a dudas, este rubro fue el que más saltó a mis expectativas iniciales, ya que como lo externaron los encargados de las dependencias, las evaluaciones internas se realizan cada semana, en sesiones donde están presentes todos los directores, regidores, gerente y presidente municipal, lo cual permite de manera contundente analizar el desarrollo de los proyectos emprendidos por la administración, permitiendo de ésta manera identificar los errores y aciertos de estas acciones; de igual modo, éste tipo de reuniones permite mantener comunicación con las otras áreas del gobierno municipal y con ello buscar soluciones

conjuntas, dando oportunidad de resolver de mejor manera las necesidades que aquejan a la sociedad.

Nuevas tecnologías

Las nuevas tecnologías son un elemento indispensable para hacer más eficientes los procesos en la prestación de los servicios de los gobiernos, cosa que no se realiza en ésta administración, según los entrevistados, por la dificultad para localizar las áreas donde pueden ser introducidas y por el temor a que su inclusión en lugar de agilizar los procesos llegue a entorpecerlos. Considero que las dependencias en conjunto con el área de informática deben de idear los procesos que podrían ser más eficientes con el uso de nuevas tecnologías, lo que permitiría aumentar la capacidad de respuesta a las exigencias de la comunidad.

Cogestión

Cabe resaltar que el trabajo conjunto con los delegados municipales es la mayor expresión de este aspecto, ellos son los encargados de canalizar las peticiones de las comunidades a los municipios, además de los recorridos que realizan en conjunto con los directores y regidores; de igual modo es importante resaltar el trabajo conjunto que se hace con otras direcciones de la administración. En cuanto al trabajo con otros municipios y con el gobierno estatal es limitado.

Finalmente, en las relaciones con el gobierno federal hay un cierto alejamiento, el cual sería importante fortalecer, la forma, podría ser tomando el ejemplo del municipio de Yautepec,

Morelos, el cual tiene implementada una oficina que se encarga de las gestiones necesarias para acercar los programas federales, en todos los rubros, al municipio.

De acuerdo a lo externado por los encargados de las dependencias seleccionadas, considero que es la Dirección General de Desarrollo Económico, a cargo del Licenciado Héctor Terrazas Palomino, la que tiene un manejo ideal de las concepciones gerencialistas, pese a que el arraigo de la Gerencia Municipal no es el suficiente, tienen en práctica los elementos que consideré indispensables para un municipio que tiene implementada ésta dependencia, salvo el uso de las nuevas tecnologías, que resultó ser el de más difícil inclusión en todas las dependencias.

Con base en las relaciones hechas entre las dependencias de la administración pública municipal y las del ayuntamiento, considero que la compuesta por la Dirección General de Educación y la Comisión de Educación pública son las que tienen mayor correlación, pese a que ambas presentaron las puntuaciones más bajas, lo cual puede venir dado por el perfil común entre los encargados, además de lo focalizado de las áreas de oportunidad que tienen ambas dependencias. En éste aspecto considero importante el fortalecimiento de los vínculos entre las direcciones y su correspondiente en el ayuntamiento, lo cual podría resultar benéfico en la consecución de objetivos.

Retomo y refuto ahora los supuestos inicialmente planteados:

- La implementación de la Gerencia Pública Municipal en los diversos niveles de la administración ha permitido hacer más eficiente la producción de bienes y servicios en esas comunidades.

Cuestión que resulto negativa, ya que, según lo externado en las entrevistas por los encargados de las dependencias seleccionadas, la Gerencia Municipal poco ha tenido de influencia en el desarrollo de sus actividades, lo que indica que las labores de esta dependencia no han representado algún tipo de influjo en el aspecto funcional de la innovación.

- A raíz de la implementación de la Gerencia Pública Municipal, las estructuras municipales no han sido permeadas por las nuevas reglas de acción.

En este aspecto el efecto es nulo, ya que la normatividad que rige las actividades de las dependencias no han sido modificadas para que la Gerencia influya en las dependencias del municipio, cuestión que debe ser revisada por los involucrados en ésta, por lo que el nivel estructural de la innovación tampoco ha sido desarrollado.

- La Gerencia Pública ha creado nuevos patrones en la acción de los actores municipales.

El nivel comportamental de la innovación tampoco se ha desarrollado en el municipio, si bien existen prácticas consideradas como indispensables en el municipio que tiene ésta dependencia, estas han sido promovidas por el ayuntamiento en su conjunto, por lo cual este supuesto también resulta negativo.

- En el nivel relacional, la implementación de la Gerencia Pública Municipal, ha permitido crear y hacer más eficientes las redes con agentes del entorno.

Nuevamente el poco arraigo de la Gerencia en la administración pública municipal se hace presente en el aspecto relacional de la innovación, ya que la mucha o nula eficiencia que existe en la relación con otros agentes está dada por el muy personal manejo de los encargados de las dependencias aquí analizadas.

Con esto, se hace evidente la disparidad que existe entre lo que en teoría está establecido como benéfico para el desarrollo de la gestión de las administraciones y lo que sucede en la realidad. Quizá, sea el mal manejo de las cuestiones teóricas por parte de los encargados de llevar a cabo los cánones bajo los cuales habrá de desarrollarse la administración del municipio, lo que impide que la innovación que presenta la Gerencia Municipal se pueda desarrollar de la manera adecuada; eliminando con esto, la posibilidad de, prestar mayores y mejores servicios a la sociedad, eliminar patrones de conducta nocivos en la administración pública, crear marcos normativos adecuados para el buen desarrollo de la actividad gubernamental y trabajar de mejor manera con otros actores para la consecución de objetivos.

Al no cumplirse a cabalidad los preceptos de la Gerencia Municipal, se están coartando también, la relación del gobierno con la sociedad, al no crear los canales necesarios para que esta se pueda desarrollar; y la inclusión de métodos y técnicas dados por las nuevas tecnologías para el mejoramiento de los procesos que en la administración pública se desarrollan, cuestiones clave que la globalización exige día con día.

Resolviendo la cuestión que rigió el desarrollo de esta investigación, considero que la implantación de la Gerencia Municipal en la administración 2009 – 2012 del municipio de Texcoco ha tenido nula influencia en las estructuras de la administración municipal durante los procesos de innovación en los aspectos funcional, estructural, comportamental y relacional.

Lo anterior, es resultado de que en el municipio no se llevan a cabo nuevas tareas, nuevos procesos, nuevas formas organizativas, nuevas reglas, cambios en los patrones de conducta, nuevas redes de relación con agentes del entorno derivados de la implementación de la Gerencia Municipal, olvidando los preceptos de los niveles de la innovación, indispensables para estudiar los cambios que puede sufrir la gestión.

Quizá la causa del poco arraigo de la Gerencia Municipal en Texcoco es que existe un mal entendido en la clase política municipal sobre las funciones de la dependencia, ya que no hay concordancia con lo que está establecido en el bando municipal y las actividades que en la realidad se están llevando a cabo en el municipio. Igualmente considero que existe un gran temor por parte de los miembros del ayuntamiento; la delegación de poder en una persona que no sea el presidente y/o la competencia o sombra que pudiera causarle a este. Otra razón podría ser que tal vez el municipio se haya adelantado a implementar una figura a la que aún las administraciones municipales mexicanas no están preparadas.

Sería importante que las dependencias de la administración pública alejaran la idea de que son capaces de resolver todo y tener en cuenta que esta figura representa un aliado que les facilitaría la toma de decisiones y lo más importante; les permitiría enfocarse en lo

realmente importante y no en asuntos de operación o administración, lo que ayudaría a prestar de mejor manera los servicios que exige la sociedad.

El municipio tiene dos posibilidades, una es replantear la figura innovadora del Gerente Municipal, asignándole las facultades y responsabilidades inherentes a una Gerencia y modificar la reglamentación necesaria para que queden establecidas éstas, y la segunda es limitar sus actividades como ahora, con lo cual se estaría usando de manera errónea esta figura reformadora de la administración pública.

Bibliografía.

Aguilar Villanueva, Luis F. 2007, Gobernanza y gestión pública, FCE, México.

Arellano, David et al., 2000. Nueva gerencia pública en acción: procesos de modernización presupuestal en CLAD Reforma y Democracia, Num. 17. Caracas, Venezuela.

Borja, Jordi. 1987. Descentralización y participación ciudadana, IEAL, Madrid.

Bozeman, Barry. 2006. La gestión pública: su situación actual, FCE. México.

Bryson, J. 1988. Modelo de planeación estratégica, Revista EAFIT, No. 69. Abril

Cabrero Enrique. 1995, La nueva gestión municipal en México: análisis de experiencias innovadoras en gobiernos locales, CIDE-Porrúa, México.

Cabrero, Enrique coord., 2002, Innovación en gobiernos locales: un panorama de experiencias municipales en México, CIDE, México.

Martínez Vilchis, José. , 2007. Nueva Gerencia Pública: Un análisis comparativo de la administración estatal en México, UAEM-Porrúa. México.

Osborne, David y Gaebler, Ted. , 1994 La reinención del gobierno. La influencia del espíritu empresarial, Ediciones Paidós Ibérica, Primera edición, Barcelona.