

# 4

## LOS RETOS DE LOS GOBIERNOS LOCALES PARA CONSOLIDAR LA INNOVACIÓN ANTE EL PROCESO DE RECENTRALIZACIÓN EN MÉXICO<sup>1</sup>

### THE CHALLENGES OF LOCAL GOVERNMENTS TO STRENGTHEN INNOVATION BEFORE THE PROCESS OF RE-CENTRALIZATION IN MEXICO<sup>1</sup>

Antonio Sánchez Bernal<sup>2</sup>

Jarumy Rosas Arellano<sup>3</sup>

Recibido: 13/04/2015

Aceptado: 13/07/2015

#### RESUMEN

El objetivo del trabajo es analizar los retos que la reciente tendencia recentralizadora impone a los gobiernos locales mexicanos para consolidar las innovaciones alcanzadas como resultado del proceso de descentralización iniciado en la década de los ochentas del siglo pasado. En este trabajo se ha identificado la existencia de diferentes trayectorias de difusión de las innovaciones en política pública entre los municipios de México y se observa que una innovación es transferida a distintos territorios del país y en distintos momentos en los últimos doce años, además se encontró que existen innovaciones persistentes en el tiempo. Sin embargo el argumento de este trabajo reconoce que dichos avances en materia de innovación en política pública municipal se encuentran en riesgo debido a las acciones recentralizadoras realizadas durante últimos años en el país.

#### PALABRAS CLAVES

Innovación, Rutas de Difusión, Recentralización, México.

1. Una versión previa de este documento fue presentada en el XIX Congreso del CLAD.

2. Departamento de Estudios Regionales-INESER, Universidad de Guadalajara, México. Correo electrónico: antoniosb64@gmail.com.

3. Departamento de Estudios Regionales-INESER, Universidad de Guadalajara, México. Correo electrónico: jarumy.rosas@gmail.com.

## ABSTRACT

*The objective of this study is to analyze the challenges that the recent trend of recentralization imposes to Mexican local governments to consolidate the innovations achieved as a result of the decentralization process initiated in the eighties of the last century. This work has identified the existence of different paths of diffusion of innovations in public policy between municipalities of Mexico and shows that innovation is transferred to different parts of the country and at different times in the past twelve years, also it was found that this innovations persist in time. Nevertheless the argument of this paper recognizes that progress in innovation in municipal public policy are at risk due to recentralizing actions taken during recent years in the country.*

## KEY WORDS

*Innovation, Diffusion Paths, Re-centralization, Mexico.*

## 1. INTRODUCCIÓN

El proceso de descentralización en México ha sido ampliamente estudiado a partir de sus inicios en la década de los años ochenta del siglo veinte; identificando entre sus principales efectos la presencia de experiencias innovadoras originadas desde los espacios municipales como respuesta a los cambios en su agenda pública. No obstante, treinta años después se observan fenómenos en el entorno político, social y económico que apuntan hacia una estrategia recentralizadora con grandes implicaciones para las innovaciones de los gobiernos municipales mexicanos.

De acuerdo a Cabrero (2008) las innovaciones locales en América Latina se originan como respuesta a los cambios de la agenda de políticas públicas locales en la región la cual es cada vez más amplia en términos de los asuntos (educación, medio ambiente, política social, promoción económica). Adicionalmente se identifica que las experiencias innovadoras pretenden incorporar a los ciudadanos y se enfocan en problemas persistentes y en ascenso. Sin embargo, se reconoce que es que las experiencias de innovación en materia de política pública local no logran institucionalizarse debido principalmente a los cortos periodos de gobierno en los municipios latinoamericano, a su debilidad reglamentaría y falta de capacidad gubernamental; situación que aunada al proceso de re-centralización observado en el contexto mexicano, pone en riesgo de desaparecer a las innovaciones alcanzadas.

Por lo anterior, el objetivo de este trabajo es realizar un análisis de las innovaciones en política pública de los gobiernos municipales en México

en las últimas dos décadas y los posibles desafíos que enfrentan ante las acciones de re-centralización que se observan en los últimos ocho años.

Este trabajo se divide en cinco apartados; en el primero se presentan las acciones recentralizadoras en México, la segunda parte se describe que se entendió por innovación en los gobiernos locales en el país, mientras que en tercer apartado se describe la dinámica que ha seguido la agenda de este orden de gobierno ante la existencia de innovaciones, en el cuarto apartado se sintetiza y ejemplifica la ruta de difusión que siguen este tipo de políticas, para finalizar con las conclusiones de este trabajo.

## 2. LOS PRIMEROS PASOS HACIA LA RECENTRALIZACIÓN EN MÉXICO

La descentralización ha sido un concepto ampliamente estudiado en la literatura debido a las estrategias implementadas en los diversos países latinoamericanos en la década de los ochentas y noventas del siglo pasado; el cual puede ser definido como “un proceso multidimensional y dinámico a través del cual se transforman las relaciones entre el gobierno central y los gobiernos subnacionales, y cuyas características dependen de cada país y de su contexto histórico, político, económico y social” (Carrera, 2013:113). Estos cambios generalmente se asocian a la transferencia de autoridad de una instancia central hacia gobiernos subnacionales para cumplir con una serie de responsabilidades.

En México los gobiernos municipales operaron bajo un esquema de centralización hasta la década de los setentas en donde “prácticamente todas las decisiones y proyectos de inversión importantes estaban a cargo del gobierno federal, que decidía la asignación y uso de la abrumadora mayoría de los gastos en educación, salud, desarrollo rural, social y económico por medio de sus poderosas secretarías, con una presencia importante en los estados a través de sus delegados” (Castañeda, 2004:12). Sin embargo, este contexto cambio como consecuencia de la crisis económica de 1982 y el nuevo modelo de ajuste económico que se implementó en el país, dando paso al comienzo de un proceso de descentralización que significó una transferencia de responsabilidades hacia los gobiernos estatales y municipales, de tal forma que estos últimos contaron “con mayores recursos para ejercer su marco de atribuciones, así como más amplios espacios de autonomía en la definición de proyectos urbanos y de desarrollo local” (Cabrero, 2010:167)

Los resultados del proceso de descentralización en México fueron visibles

en el contexto social, económico y político del país. Entre los principales cambios se reconoce el posicionamiento del municipio como un orden de gobierno y sus atribuciones en materia de servicios públicos<sup>4</sup> (Fuente, 2007); el posicionamiento de una agenda de políticas públicas propias (Cabrero, 2010) y la existencia de innovaciones en el espacio local para cumplir con las nuevas responsabilidades. Adicionalmente se logró un cambio en las relaciones intergubernamentales como consecuencia de la participación activa del gobierno municipal (Rojo, 2013) así como la facultad para administrar la hacienda municipal y se obtuvieran ingresos propios a través del cobro del impuesto predial. En el plano político, la descentralización se reflejó en el inicio de la alternancia política en los espacios municipales y la denominada transición democrática (García, 1996 y Merino, 2004); situación que favoreció el logro de avances en materia de participación democrática (Arzaluz, 2013). Básicamente se puede argumentar que el principal avance de la descentralización que favoreció a los gobiernos municipales fue que se “reconoció el vínculo entre las autoridades municipales con sus habitantes” (Ríos, 2011:66) Sin embargo, a pesar de la revalorización de los gobiernos municipales como parte del proceso de descentralización, el paso del tiempo dio cuenta de los problemas y retos que enfrentaba este orden de gobierno para cumplir con sus nuevas responsabilidades y la ampliación de su agenda, de tal forma que “sus recursos económicos son limitados, carecen de recursos humanos calificados, su andamiaje institucional y jurídico es insuficiente y la información con que cuentan para la toma de decisiones es escasa y fraccionada” (Sosa, 2010:70)

Estas deficiencias han permitido reconocer fallas en el proceso de descentralización ya que se trata de “una descentralización de claroscuros, de matices, de avances significativos en algunas materias y dilemas persistentes casi inexplicables, que más que apuntar hacia la consolidación de un entramado intergubernamental sólido pareciera fortalecer un sistema de “múltiples centralismos” o de un federalismo de “cerca de puas”” (Cabrero, 2010:167) Ante este contexto, los gobiernos municipales han operado bajo una tensión entre la descentralización y la centralización de algunos campos de acción; sin embargo, en los últimos años se han aprobado una serie de reformas y acciones caracterizadas por la centralización de atribuciones hacia los gobiernos estatales y la federación, presentándose de esta forma los inicios de lo que se vislumbra como un proceso recentralización. A continuar se describen brevemente tres reformas que corroboran esta afirmación.

4. El artículo 115 de la Constitución Mexicana otorga al gobierno municipal la responsabilidad de proveer los servicios públicos de agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de sus aguas residuales; alumbrado público; limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos; mercados y centrales de abasto; panteones; rastro; calles, parques y jardines y su equipamiento y seguridad pública preventiva y tránsito.

En primer lugar, la reforma político-electoral aprobada en el año 2014 tiene fuertes implicaciones hacia la recentralización, teniendo entre sus principales cambios la desaparición del Instituto Federal Electoral (IFE) y los institutos electorales estatales para conformar el Instituto Nacional Electoral (INE) el cual tiene injerencia sobre los asuntos electorales de las entidades federativas al designar el órgano superior de dirección de los organismos estatales y también tendrá la facultad de remoción de los integrantes del mismo. Adicionalmente el INE influye en la elección y destitución de los Consejeros Electorales Locales así como el Presidente del Consejo, la designación y remoción de atribuciones a los organismos locales, asumir de manera directa actividades que competen a la función local, la asignación única de tiempos en medios de comunicación durante los periodos electorales, así como su intervención en asuntos locales cuando la trascendencia de los mismos lo requiera.

Por otra parte, la estrategia denominada “Por un México en paz, justicia y desarrollo” conformada por diez acciones en materia de seguridad pública han transformado una de las principales atribuciones constitucionales de los gobiernos municipales. La nueva reforma abre la puerta a recentralizar las acciones de seguridad pública en los gobiernos estatales mediante el llamado “mando único”, mientras que los gobiernos municipales deberán financiar económicamente dichos servicios; “se entiende que la parte específica de la hacienda municipal que se destinaba a la seguridad pública deberá ser utilizada para la prestación de otros servicios, razón por la cual será necesario compensar el costo de la prestación del servicio para los estados con alguna de las fuentes externas de financiamiento que tiene cada municipio” (Presidencia de la República; 2014:17)

En tercer lugar, la reforma energética y fiscal ha significado una reducción de los recursos destinados a los gobiernos locales, como consecuencia del techo presupuestario impuesto para los ingresos petroleros en el presupuesto público. Adicionalmente, se realizaron cambios a las Ley de Coordinación Fiscal que reflejan una tendencia recentralizadora al modificar las fórmulas de distribución de diversos fondos de participaciones y aportaciones con el propósito de otorgar incentivos a los gobiernos municipales para ceder mediante convenios la recaudación del impuesto predial a los gobiernos estatales.

Como se puede observar, estas reformas han significado un nuevo proceso recentralizador caracterizado por la apropiación de autoridad y responsabilidades que fueron descentralizadas a los gobiernos municipales décadas atrás. De acuerdo a Rojo (2013) las características del federalismo mexicano han influido para vislumbrar esta directriz, ya que “como resulta evidente, la tendencia a un regreso al centralismo era y posiblemente es, una tendencia natural (p.102)

Este nuevo contexto afecta la capacidad de este orden de gobierno para responder a las demandas de la población debido a la reducción de su campo de acción. Adicionalmente, se reconoce que el nuevo proceso de recentralización tiene un gran impacto en uno de los mayores logros alcanzados por los gobiernos municipales después de la descentralización: las experiencias innovadoras de política pública.

### 3. LA INNOVACIÓN MUNICIPAL EN MÉXICO

La literatura sobre innovación gubernamental es amplia, Kamarck (2003) realiza un excelente análisis sobre los factores que influyeron para que en las distintas regiones del mundo (principalmente Asia, América del Norte y Latinoamérica) se abrieran los gobiernos a la innovación. La caída del comunismo como sistema alternativo al capitalismo, la desconfianza creciente en los gobiernos por parte de la ciudadanía aunada a la insuficiente democracia, la consolidación de la Unión Europea y la globalización fueron las causas principales que impulsaron a transformar los gobiernos y para lograrlo requerían innovar; los factores mencionados además están interrelacionados y derivaron en la necesidad de nuevos gobiernos con las siguientes características: Que cuesten menos, que ofrezcan calidad en sus bienes públicos, profesionales, digitales, bien regulados y transparentes.

En Latinoamérica y específicamente en México la insuficiente democracia, la globalización y la crisis fiscales de la década de los setenta del siglo pasado impulsaron la transformación del gobierno y el autor más influyente en el tema es Cabrero, ya que su interpretación de lo que es una innovación generó una corriente de investigación y acciones que aún tienen vigencia en el país, por lo tanto en este trabajo nos acotamos a la definición y visión del autor con el objetivo de ser coherentes con los casos y evidencia que presentamos, obviamente una limitación del trabajo es no presentar otras visiones de innovación gubernamental.

El proceso de descentralización de la década de los ochentas y noventas en los países latinoamericanos otorgó nuevas responsabilidades a los gobiernos locales; los cuales respondieron mediante la implementación de acciones que fueron catalogadas por la literatura como experiencias innovadoras, debido a que implicaban una serie de estrategias para resolver los problemas públicos locales, creando una “ola innovadora desde lo local” como resultado de “las enormes presiones que la ciudadanía ejerce sobre los gobiernos municipales y éstos han decidido atender de alguna manera dichas demandas independientemente del entramado institucional-constitucional” (Cabrero, 2008:21).

A partir de este movimiento, la innovación fue entendida como la “capacidad de un espacio local- visto como un grupo de actores gubernamentales y/o no gubernamentales- para desarrollar nuevas tareas, o modificar las estrategias de acción local, todo ello con el fin de atender de mejor manera los problemas públicos que enfrenta dicho espacio local”(Ibídem: 19)

En esta definición es posible identificar, en primer lugar, que la innovación está sujeta al contexto local, ya que depende de la capacidad de los diversos actores existente en este espacio. Esta capacidad por definición se relaciona con la habilidad para cumplir con un objetivo específico; de tal forma que la innovación dependerá de las habilidades de los actores gubernamentales y no gubernamentales de un espacio local para atender sus responsabilidades y solucionar los problemas públicos. Cada contexto local tendrá un grado de capacidad que servirá como base para potencializar la innovación, entendiendo de esta forma que no todos los gobiernos locales cuentan con los elementos necesarios para innovar.

En segundo lugar, se reconoce que la innovación implica un cambio en los procesos mediante los cuales el gobierno local cumple con sus responsabilidades y tareas, no obstante Cabrero (2008) señala que la “innovación no se refiere a una acción o proceso inédito a nivel nacional o internacional, simplemente a una acción o proceso de mejora que el espacio local de referencia forma parte de un nuevo repertorio de acción pública” (p.19). Esta visión ha sido cuestionada, ya que en muchas ocasiones los gobiernos municipales imitan más que innovar, incluso se han utilizado procesos o técnicas del sector privado para atender problemas públicos, por lo cual Sánchez (2010) señala que “la innovación en la gestión pública no debe suponer una innovación o la simple adopción de nuevas técnicas provenientes de la gestión privada. Sino por el contrario, la adaptación es una forma de innovación en la gestión pública para aplicar dichas técnicas en contextos y condiciones diferentes a las teorías en que fueron elaboradas” (p.29) De esta forma, se acepta que la innovación en los espacios locales es un cambio que mejora los proceso a partir de los cuales se cumplen con los objetivos establecidos. Por último, el objetivo de la innovación es encontrar mejores estrategias para solucionar los problemas públicos locales. Esto tiene implicaciones importantes, ya que la innovación por sí misma no asegura que se solucionara el problema público, debido a que se necesita una adaptación del diseño adecuada al contexto local, de lo contrario se corre el riesgo de que la innovación no solucione el problema o incluso pueda agravarlo.

Como se puede reconocer, la innovación es un proceso dinámico y por ende Cabrero, et al (2000) reconoce la existencia de niveles de innovación en

atención a la profundidad de la misma sobre la gestión local; la innovación funcional-estructural es aquella que relaciona con la apropiación de nuevas tareas o responsabilidades así como nuevos procesos de administrativos, organizacionales, institucionales y técnicos; la innovación comportamental se relaciona con cambios en actitudes y valores, mientras que la innovación relacional implica cambios en las relaciones entre la sociedad y la organización. Estos niveles de análisis permiten reconocer la posibilidades de que las experiencias innovadoras creadas en los gobiernos municipales se consoliden, sin embargo, la literatura identifica que en muy pocos casos las innovaciones logran perdurar en el tiempo por lo que “se podría decir que en algunos casos se ha sido más eficaz en el proceso de generación de experiencias innovadoras que en el proceso de institucionalización de las mismas como prácticas cotidianas de la vida colectiva local” (Cabrero, 2008:25)

La institucionalización de las innovaciones en los gobiernos locales incrementa la posibilidad de consolidarse y continuar durante distintos periodos de la administración sin permitir que los cambios políticos influyan en las mismas; no obstante, el diseño institucional existente en los gobiernos municipales mexicanos “tiene más tendencia hacia la alta rotación de sus funcionarios; a darle poca o nula continuidad al trabajo de anteriores administraciones; y comenzar en cada administración con nuevo personal y nuevos modelos de organización” (Rojo; 2013: 114) lo que dificulta la consolidación de las experiencias de innovación.

Si bien existen obstáculos institucionales para dar continuidad a las innovaciones en los gobiernos locales, se reconoce que estos procesos han propiciado un cambio en este orden de gobierno. De acuerdo a Torres (2012) se observa una transición gradual de “ser organizaciones burocráticas y mecánicas a convertirse, gradualmente y en función de sus innovaciones administrativas y técnicas en organizaciones muchos más orgánicas y mejor valoradas por la sociedad” (p. 297). Adicionalmente, la innovación ha permitido revalorizar el papel de los ciudadanos, debido a que “el ingrediente de la innovación local fortalece el cambio democrático y poco a poco “contagia” a otros niveles de gobierno menos orientados a la interacción con la ciudadanía” (Cabrero, 2008:22).

En suma, la innovación es una acción, proceso ó reconfiguración llevada a cabo por un gobierno local para resolver un problema público y en la literatura se circunscribe esta definición a transformaciones dentro de los límites de la organización municipal y su entorno. Bajo esta definición se analiza en el siguiente apartado las transformaciones de la agenda innovadora en México a escala municipal.

#### 4. LA AGENDA DE INNOVACIÓN DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES EN MÉXICO

Como resultado del proceso de descentralización y la consecuente ola innovadora en la década de los años noventa del siglo pasada, la agenda de los gobiernos municipales se amplió, de tal forma que “tiende a ser más extensa, más compleja, más profunda, más densa y más integradora” (Cabrero, 2003:26); inicialmente la extensión de dicha agenda implica la incorporación de asuntos que tradicionalmente no se abordaban desde este orden de gobierno; tales como la política social, la política de promoción económica y la política ambiental, que además implica nuevas formas de relaciones intergubernamentales.

La expansión de esta agenda y del proceso innovador corre riesgo de frenarse ante acciones recentralizadoras que se han venido instrumentado en México a partir de año 2006; esta estrategia ha consistido en retomar la poca capacidad recaudatoria que tenían los gobiernos municipales, la centralización del proceso electoral y el control de las entidades federativas sobre los mandos de seguridad pública municipales, entre las más relevantes.

Con el objetivo de visualizar los efectos de la re-centralización sobre las innovaciones que realizan los gobiernos municipales en México y que se considera inició desde la década de los años noventa del siglo pasado, se realizó un análisis de la base de datos del Premio Gobierno y Gestión Local en el periodo 2000-2012, la cual documenta más de tres mil innovaciones en política pública municipal. Esta revisión pretende conocer la influencia de la innovación sobre la agenda de este orden de gobierno así como identificar si persiste un proceso de intermitencia de las innovaciones como lo sustenta Cabrero (2008).

En suma, si el argumento de la falta de continuidad de las innovaciones de los gobiernos municipales en México persiste entonces los efectos de la acción recentralizadora sobre las políticas públicas serán reducidos; en cambio, si la agenda de innovaciones está consolidada y en expansión, el efecto de las acciones actuales tendrá un costo muy alto para el desarrollo de los municipios.

La expansión en cantidad y complejidad de la agenda de la política pública local en México se observa en la instrumentación de políticas social de los gobiernos municipales; identificando la existencia de dos periodos, antes y después de la creación de la Ley General de Desarrollo Social que otorga responsabilidades a este orden de gobierno para diseñar, implementar y evaluar este tipo de políticas.

En el periodo del año 2001-2004 se identifican programas de política social enfocados en temas deportivos y culturales, así como acciones relacionadas con el cuidado de la salud y los espacios públicos. Adicionalmente se observa una fuerte tendencia a la creación de programas relacionados con la equidad de género y la violencia intrafamiliar, procurando proveer de apoyo psicológico y jurídico a las víctimas.

Un asunto que comienza a tomar relevancia dentro de la política social es la atención a los adultos mayores, no obstante, los esfuerzos realizados se focalizan en la creación de espacios de interacción para realizar actividades recreativas. Por otra parte, la política de asistencia social se concentra en atender a la población en situación de calle y la provisión de alimentos y artículos de primera necesidad (ver tabla 1).

El segundo periodo se construye a partir del año 2005 hasta la actualidad; en este periodo los programas sociales se han complejizado en aras de focalizar

**TABLA 1**  
**AGENDA DE LA POLÍTICA SOCIAL MUNICIPAL**

2001- 2004	A PARTIR 2005
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades deportivas y culturales</li> <li>• Apoyo en desastres naturales</li> <li>• Atención a población en situación de calle (albergues)</li> <li>• Atención a trabajadores</li> <li>• Atención ciudadana (mediación)</li> <li>• Capacitación y autoempleo laboral</li> <li>• Descuento en servicios públicos</li> <li>• Despensas</li> <li>• Donación de artículos</li> <li>• Equidad de género</li> <li>• Espacios de convivencia comunitaria</li> <li>• Grupos y actividades para adultos mayores</li> <li>• Pláticas y talleres sobre salud y derechos</li> <li>• Centros de atención (población vulnerable)</li> <li>• Protección civil</li> <li>• Readaptación social</li> <li>• Recuperación de espacios públicos</li> <li>• Registro civil</li> <li>• Regularización de la tierra</li> <li>• Tránsito</li> <li>• Vandalismo (grafiti)</li> <li>• Vinculación con el gobierno federal</li> <li>• Violencia intrafamiliar</li> <li>• Vivienda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyos económicos (jefas de familia, adultos mayores, estudiantes)</li> <li>• Atención integral a la población en situación de calle o vulnerabilidad</li> <li>• Becas para educación</li> <li>• Centros de desarrollo comunitario</li> <li>• Centros de desarrollo integral (niños, mujeres, discapacitados, rehabilitación)</li> <li>• Descentralización de servicios y programas</li> <li>• Espacios y grupos para adultos mayores</li> <li>• Estancias infantiles</li> <li>• Fomento y créditos para autoempleo</li> <li>• Infraestructura social y en colonias marginadas.</li> <li>• Nutrición</li> <li>• Violencia intrafamiliar (prevención y atención)</li> <li>• Vivienda</li> <li>• Zonas de atención prioritaria</li> </ul>

FUENTE: TOMADA DE SÁNCHEZ, ANTONIO, MARÍA LUISA BÁTIZ Y JARUMY ROSAS (2011) "HACIA LA EVALUACIÓN DE IMPACTO DE LA POLÍTICA SOCIAL MUNICIPAL EN JALISCO" DOCUMENTO PRESENTADO EN EL VII CONGRESO IGLOM "ENFRENTAR LA CRISIS Y CONSTRUIR ALTERNATIVAS DESDE EL GOBIERNO LOCAL" AGUASCALIENTES, MÉXICO, 14 AL 16 DE NOVIEMBRE

los apoyos a la población objetivo; así es posible observar que los gobiernos municipales comienzan a diseñar programas de transferencias condicionadas, las cuales otorgan un apoyo económico condicionado a la participación de los beneficiados en capacitaciones laborales, asistencia escolar o talleres de salud preventiva.

Los asuntos de violencia intrafamiliar continúan, sin embargo, en este periodo se observa una concentración de estas acciones en la prevención; asimismo la terminología de los programas se modifica y se comienzan a vislumbrar programas enfocados al desarrollo comunitario y las zonas de atención comunitaria, mismas que pretenden combatir la pobreza y la marginación como objetivo primordial de este tipo de políticas.

La política social no es el único tema que permite ejemplificar la expansión de la agenda de los gobiernos municipales, ya que la política de promoción económica vislumbra un cambio similar. De acuerdo a Diochon (2003) este tipo de políticas pueden ser de tipo exógeno o endógeno en atención a su orientación al desarrollo; las primeras se concentran en el uso de factores externos, estructuras definidas con toma de decisiones centralizada e inversión nacional y extranjera, mientras que las segundas se caracterizan por el uso de factores locales y estructuras flexibles para la producción.

En el caso de los gobiernos municipales mexicanos es posible reconocer una transición hacia el diseño e implementación de políticas de corte endógeno. Así, en un corte temporal similar al realizado anteriormente, durante el primer periodo esta política se enfocaba en los apoyos para la producción agrícola, la planeación del territorio y la creación de estrategias de producción; sin embargo, durante el segundo periodo la agenda se amplía e incorpora asuntos como el desarrollo sustentable y el diseño de estrategias de cooperación entre los diversos órdenes de gobierno y/o sectores económicos (ver tabla 2).

En resumen, es posible reconocer que la agenda de los gobiernos municipales se ha extendido, complejizado y sofisticado en las etapas de diseño e instrumentación; asimismo se identifica una transición de acciones aisladas y sin objetivos claros hacia programas articulados, focalizados a población objetivos determinadas y con organismos municipales particulares para atender problemas específicos.

Por otra parte, al analizar la agenda de innovación de los gobiernos municipales mexicanos se reconoce una diversidad importante, sin embargo, como se ha mencionado anteriormente las experiencias innovadoras en la mayoría de las ocasiones no se institucionalizan dificultando su continuidad; así, es

**TABLA 2**  
**AGENDA DE POLÍTICA DE PROMOCIÓN ECONÓMICA**

2001-2004	A PARTIR 2005
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de negocios</li> <li>• Apoyo a la producción agrícola</li> <li>• Aprendizaje de oficios</li> <li>• Capacitación para procesos productivos</li> <li>• Creación de infraestructura</li> <li>• Estrategias de producción</li> <li>• Fomento del turismo</li> <li>• Generación de empleos</li> <li>• Planeación del territorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de negocios</li> <li>• Apoyos para creación de empresas</li> <li>• Apoyos para el desarrollo sustentable</li> <li>• Aprendizaje de oficios</li> <li>• Capacitación para mejorar procesos productivos</li> <li>• Creación de clúster</li> <li>• Creación de infraestructura</li> <li>• Estrategias de cooperación</li> <li>• Fortalecimiento de comunidades</li> <li>• Organización de la actividad empresarial</li> <li>• Planeación</li> <li>• Turismo</li> </ul>

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN SÁNCHEZ, ANTONIO, LUCIO FLORES Y JARUMY ROSAS (2014) "LA POLÍTICA DE PROMOCIÓN ECONÓMICA EN LOS GOBIERNOS LOCALES EN MÉXICO" DOCUMENTO PRESENTADO EN LA 56TH CONFERENCIA ANUAL DE LA WESTERN SOCIAL SCIENCE ASSOCIATION, LATIN AMERICAN STUDIES, ALBUQUERQUE, ESTADOS UNIDOS, 2 AL 5 DE ABRIL.

necesario estudiar la dinámica de difusión de las innovaciones para reconocer el posible efecto de las actuales acciones de re-centralización sobre el desarrollo municipal.

## 5. RUTAS DE DIFUSIÓN DE INNOVACIONES MUNICIPALES

Los cambios en el marco institucional realizados durante la década de los noventa implicaron un fenómeno de difusión horizontal de las innovaciones generadas desde los espacios municipales. Esta situación ha permitido observar una ruta espacial y temporal creada a partir de la huella que dejan las innovaciones a su paso por la administración de este orden de gobierno. Un análisis documental de los programas municipales que han participado en la convocatoria del Premio Gobierno y Gestión Local permite identificar que al menos 25 de estos programas se han difundido a otros municipios del país, permitiendo de esta forma identificar las rutas de difusión de las innovaciones municipales.

A través del análisis de esta información se reconoce que las rutas de difusión de las innovaciones se han conformado a partir de las necesidades existentes

en el contexto municipal; así es posible identificar que dichas rutas tienen su origen en al menos cuatro situaciones distintas: la necesidad de responder a las demandas inmediatas de la población, la búsqueda de la eficiencia presupuestal, la atención de temáticas emergentes y la complementariedad con las acciones federales y estatales. A continuación se presentan algunas experiencias de innovación municipal con la intención de ejemplificar las rutas de difusión mencionadas, sin pretender en este espacio realizar una evaluación del impacto o efecto de las mismas sobre el desarrollo de los municipios.

### **A) RUTA DE DIFUSIÓN COMO RESPUESTA A DEMANDAS INMEDIATAS DE LA POBLACIÓN.**

Como se ha mencionado anterior, las nuevas responsabilidades atribuidas al gobierno municipal a partir del proceso de descentralización propicio una expansión de su agenda, enriquecida adicionalmente por las demandas de la población al considerar su cercanía con este orden de gobierno; sin embargo, los recursos y las capacidades existentes no sufrieron grandes variaciones, por lo cual, los gobiernos municipales comenzaron a realizar innovaciones que les permitieran cumplir con el marco institucional y responder de manera favorable a las demandas de la población. Bajo este argumento es posible observar una difusión de programas que van desde temas ambientales como la recolección de residuos sólidos y la gestión del agua hasta asuntos de mayor sensibilidad social como la seguridad pública.

La seguridad pública en el ámbito preventivo es una responsabilidad de los gobiernos municipales estipulada en el artículo 115 constitucional. Como evidencia de estas acciones es posible identificar en las bases del Premio Gobierno y Gestión Local la existencia de más de 300 programas bajo esta temática, lo que permite reconocer el esfuerzo de estos gobiernos por proporcionar este servicio a su ciudadanía.

El programa “Vecino Vigilante” es un ejemplo de lo señalado anteriormente, debido a que nace como respuesta a las modificaciones del marco institucional y en atención a las demandas de la ciudadanía por mejorar la seguridad pública. Este programa es coordinado por el área responsable de la seguridad en cada municipio y pretende auxiliarse en la organización de los vecinos para prevenir la delincuencia en las calles y espacios públicos de la comunidad.

Los primeros indicios de este programa se identifican en el municipio de Celaya (Gto) en el año 2000 y se ha difundido a otras entidades federativas,

lo que ha propiciado que en el año 2014 se encuentre activo en municipios de Chiapas, Baja California y Veracruz, tal como se muestra en la tabla 3.

**TABLA 3**  
**AGENDA DE POLÍTICA DE PROMOCIÓN ECONÓMICA**

AÑO	MUNICIPIO	ESTADO
2000	Celaya	Guanajuato
2001	Tuxtla Gutiérrez	Chiapas
2002	San Pedro García	Nuevo León
2005	Durango	Durango
2009	León	Guanajuato
2011	Gómez Palacios	Durango
	Aguascalientes	Aguascalientes
	Santa Rosalía	Baja California Sur
2012	Pachuca	Hidalgo
	San Nicolás de los Garza	Nuevo León
	Comitán de Domínguez	Chiapas
	San Juan del Río	Querétaro
	Guadalupe	Zacatecas
2013	Jerez	Zacatecas
	Salamanca	Guanajuato
2014	Palenque	Chiapas
	La Paz	Baja California
	Coatzacoalcos	Veracruz
	Boca del Río	Veracruz
	Córdoba	Veracruz

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

El programa “vecino vigilante” ofrece reuniones para los vecinos en las cuales tienen la oportunidad de presentar sus inquietudes y exponer los problemas que observan en su comunidad; mientras que la autoridad ofrece a darle seguimiento a los acuerdos logrados en estas reuniones; asimismo, las autoridades en materia de seguridad pública de los municipios garantizan a través de este programa que las denuncias que realicen los vecinos serán anónimas en aras de proporcionar mayor confianza entre los mismos e incentivar la presentación de reportes. Algunos municipios han incorporado cambios al programa, como el caso de Jerez (Zac) proponiendo la creación de un directorio de teléfonos de emergencia.

Los resultados del programa han sido satisfactorios al considerar la prevención de delitos; sin embargo, el efecto no se ha limitado al ámbito de la seguridad pública, ya que se han rescatado espacios públicos y reconstruido el tejido social en las colonias donde se ha implementado dicho programa. Adicionalmente, es importante resaltar que se identificó evidencia para corroborar que este programa sigue vigente en los municipios de Celaya (Gto) y Tuxtla Gutiérrez (Chi) permitiendo concluir que esta innovación no solo construyó una ruta de difusión sino que se ha consolidado como parte de la política de seguridad pública del municipio durante más de una década.

### **B) RUTAS DE DIFUSIÓN PARA BUSCAR LA EFICIENCIA PRESUPUESTAL**

Durante el proceso de descentralización se realizaron cambios importantes al federalismo fiscal propiciando que los gobiernos municipales obtuvieran ingresos a través de dos fuentes; las transferencias (federales y estatales) y la población de sus territorios; sin embargo, la ampliación de la agenda gubernamental ha requerido que dichos recursos sean utilizados de manera eficiente, de lo contrario el gobierno municipal se verá en la necesidad de recurrir a la adquisición de deuda pública para cumplir con los compromisos adquiridos.

Esta situación incentivó a los gobiernos municipales a innovar a través de la búsqueda de alternativas que le permitan reducir los costos y ampliar la cobertura de la prestación de servicios públicos. Estas innovaciones se han difundido a diversos municipios del país a partir de los beneficios y las experiencias obtenidas; tal es el caso del programa “Mejoramiento de Alumbrado Público” que tiene el objetivo de proveer este servicio público de manera eficiente a través del control sobre la facturación del alumbrado y el servicio que les provee la Comisión Federal de la Electricidad así como una mayor vigilancia del estado de la infraestructura instalada y su posible rehabilitación y/o modernización.

Los primeros indicios del programa se identifican en el año 2001 en los municipios Nicolás Bravo (Pue), Acapulco de Juárez (Gro), Uruapan (Mich) y Victoria (Tam) y se reconoce una ruta de difusión que le ha permitido expandirse en al menos once municipios de ocho estados del país (ver tabla 4).

**TABLA 4**  
**RUTA DE DIFUSIÓN DEL PROGRAMA “MODERNIZACIÓN DEL ALUMBRADO PÚBLICO”**

AÑO	MUNICIPIO	ESTADO
2001	Nicolás Bravo	Puebla
	Acapulco de Juárez	Guerrero
	Uruapan	Michoacán
	Victoria	Tamaulipas
2002	Amacuzac	Morelos
	Irapuato	Guerrero
2004	Xalapa	Veracruz
	Toluca	México
2005	Hermosillo	Sonora
	Guaymas	Sonora
	San Pedro Garza García	Nuevo León
2007	Irapuato	Guanajuato
2008	Villa Guerrero	México
2011	Naucalpan de Juárez	México
2012	Tehuacán	Puebla

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Este programa es operado directamente por el gobierno municipal a través del área de servicios públicos en la mayoría de los casos, sin embargo, en casos particulares el servicio de alumbrado público es proporcionado por un organismo descentralizado como en el municipio de Hermosillo (Son). Los resultados obtenidos con la implementación de este programa varían entre los municipios en los que se ha difundido, no obstante se reconoce que el control y vigilancia sobre la infraestructura y los costos del servicio de energía eléctrica producen un ahorro significativo que ha permitido no solo modernizar el equipamiento, sino extender la cobertura del alumbrado público en el municipio. La eficiencia de este programa generó que el gobierno federal a través de su banca de desarrollo ofrezca apoyos financieros a los gobiernos municipales para instrumentar el programa.

### **C) RUTAS DE DIFUSIÓN PARA ATENDER TEMÁTICAS EMERGENTES.**

La agenda de los gobiernos municipales se expandió como resultado del proceso de descentralización y las modificaciones al artículo 115, no obstante, estos cambios no se han detenido, sino que día a día los gobiernos municipales deben atender nuevos asuntos de manera oportuna y eficiente, tal es el caso de la equidad de género. A partir de la publicación de la Ley del Instituto Nacional de las Mujeres en

el año 2001 y la posterior creación de organismos similares en los gobiernos estatales, el tema de la equidad de género ha tomado relevancia dentro de las políticas públicas, sin embargo, resulta importante señalar que dicha ley no obliga a los gobiernos municipales a crear organismos similares a los identificados en el orden nacional y estatal.

Esta situación no ha sido una limitante para los gobiernos municipales, los cuales ante la incorporación de este tema en la agenda gubernamental se dieron a la tarea de incorporar organismos responsables de este asunto en sus estructuras organizacionales, propiciando la creación de una ruta de difusión a través de diversos municipios de México.

De esta forma, la creación del “Instituto Municipal de la Mujer” representa el esfuerzo de estos gobiernos para impulsar la equidad de género y en algunos casos combatir la violencia en los diversos espacios en los que se desempeñan las mujeres. Para cumplir con lo anterior, los institutos proporcionan asesoría psicológica y legal así como capacitación en diversos oficios; adicionalmente, se reconoce que estos organismos fungen como canalizadores de las demandas de la población hacia otras áreas de la estructura municipal. Los primeros municipios que conformaron sus respectivos institutos fueron Zacatepec (Mor) y Mérida (Yuc) en el año 2001 y 2002 respectivamente; sin embargo, al igual que las experiencias señaladas anteriormente, se ha generado un efecto de difusión de esta política a diversos municipios del país, los cuales ha seguido la ruta especificada en la tabla 5.

**TABLA 5**  
**RUTA DE DIFUSIÓN DEL PROGRAMA “INSTITUTO MUNICIPAL DE LA MUJER”**

AÑO	MUNICIPIO	ESTADO
2001	Zacatepec	Morelos
2002	Mérida	Yucatán
	Monterrey	Nuevo León
	Centro	Tabasco
2003	Tehuacán	Puebla
2004	Tlaxcala	Tlaxcala
2005	Guadalupe	Nuevo León
	Xochicoatlán	Hidalgo
2006	José Azueta	Guerrero
	Chiuatempan	Tlaxcala
2007	Parras	Coahuila
2008	Benito Juárez	Quintana Roo
2010	Nuevo Laredo	Tamaulipas

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Las diferencias de este programa entre los municipios que lo implementan se relacionan principalmente con el posicionamiento del mismo en la estructura municipal, ya que en algunos municipios como Centro (Tab) el instituto es creado como un órgano administrativo desconcentrado de la administración municipal, mientras que en otros municipios como Zacatepec (Mor) el instituto funciona a través del Sistema DIF municipal.

Esta innovación municipal se ha difundido durante más de una década en distintos municipios del territorio nacional y fue posible constatar que en el municipio de Mérida la organización permanece desde el año 2002, lo que resalta de nuevo la capacidad de permanencia de las políticas públicas municipales.

#### **D) RUTAS DE DIFUSIÓN PARA COMPLEMENTAR ACCIONES FEDERALES Y/O ESTATALES**

A lo largo de este trabajo se ha hecho hincapié en las responsabilidades atribuidas a los gobiernos municipales como resultado del proceso de descentralización, sin embargo, esta situación no ha impedido que estos gobiernos auxilien al gobierno federal y estatal en el cumplimiento de sus correspondientes actividades.

La educación básica no es una responsabilidad del gobierno municipal, sin embargo, existe evidencia de que este orden de gobierno contribuye continuamente a través de acciones complementarias en aras de asegurar que la población de sus territorios acceda a este servicio las cuales se concentran en otorgar apoyos económicos o en especie a los estudiantes de educación básica y media superior.

El programa “Estímulos a la educación básica” es un ejemplo de los esfuerzos que realiza el gobierno municipal para participar el tema de la educación. El objetivo de este programa es disminuir la deserción de los estudiantes de educación básica, a través de apoyos económicos y alimentarios para evitar que los estudiantes de escasos recursos tengan incentivos para abandonar su educación. A partir de la información obtenida fue posible identificar que este programa se comenzó a implementar en el año 2003 en el municipio de Minatitlán (Col.) y se ha difundido a diversos municipios, manteniéndose activo hasta el año 2014.

**TABLA 6**  
**RUTA DE DIFUSIÓN DEL PROGRAMA “ESTÍMULOS A LA EDUCACIÓN BÁSICA”**

AÑO	MUNICIPIO	ESTADO
2003	Minatitlán	Colima
2005	Mazatlán	Sinaloa
2009	Soledad de Graciano Sánchez	San Luis Potosí
	Ixtenco	Tlaxcala
2010	Zapopan	Jalisco
	Chilpancingo de Bravo	Guerrero
2011	Guadalupe	Zacatecas
	San Francisco del Rincón	Guanajuato
2012	Chiquilistlán	Jalisco
	Valle de Santiago	Guanajuato
2013	San Diego de la Unión	Guanajuato
	Calimaya	México
2014	Acapulco	Guerrero
	San Luis Río Colorado	Sonora

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

A pesar de llevar el mismo nombre es posible reconocer que algunos municipios han realizado cambios al programa de forma particular, los cuales se pueden concentrar en dos categorías; en primer lugar, existe una diferencia entre las áreas que operan dicho programa, en algunos municipios como Mazatlán (Sin) el Sistema DIF municipal es el responsable de dicho programa, sin embargo, en otros como Zapopan (Jal.) es implementado por la Dirección General de Desarrollo Social o a través de la Dirección de Promoción Económica como en el caso de Chiquilistlán (Jal.)

En segundo lugar, los apoyos que otorga el programa en cada municipio varían así como el proceso para entregar los beneficios del mismo; en el municipio de San Francisco del Rincón (Gto.) se sustituyó la entrega de despensas físicas por vales de despensa y se realizó una credencialización de los beneficiarios del programa.

Al considerar la continuidad e incluso consolidación de esta experiencia de innovación se identificó que en el municipio de Mazatlán (Sin.) el programa se ha implementado desde el año 2005 hasta la actualidad a pesar de los cambios en la administración municipal.

La clasificación de las rutas de difusión así como los casos para ejemplificarlas nos muestra que las innovaciones en los gobiernos municipales se han propagado y expandido territorialmente dentro y fuera de las entidades federativas a lo largo de los últimos doce años. Adicionalmente, en algunas ocasiones como en el caso de los programas de “vecino vigilante” y “estímulos para la educación” los municipios que dieron origen a las innovaciones continúan con su implementación, permitiendo deducir que cada vez estas acciones son más duraderas y menos intermitentes. Esta situación indica que la capacidad de instrumentar políticas públicas duraderas y eficientes va en aumento, lo que es una buena noticia para contribuir a alcanzar más altos niveles de desarrollo municipal. Sin embargo, estos avances pueden verse obstruidos debido al nuevo proceso recentralizador que se desarrolla en México, el cual reducirá sus ingresos propios, desfavorece la posibilidad de realizar tareas de prevención en seguridad pública generando un efecto negativo sobre las innovaciones municipales y su capacidad de difusión.

## 6. CONCLUSIÓN

La expansión de la agenda pública de los gobiernos municipales en México como resultado del proceso de descentralización otorgo nuevas responsabilidades a este orden de gobierno que respondió mediante el diseño e instrumentación de acciones innovadoras que tenían el objetivo de atender las demandas de la población y los temas emergentes así como efficientar sus recursos y complementar acciones federales y/o estatales.

La literatura sobre innovación en los gobiernos municipales mexicanos señala que existen problemas en la consolidación de estas experiencias, situación que se convierte en un foco de atención para asegurar la continuidad del efecto de las mismas sobre la calidad de vida de la población que habita los 2,445 municipios del país. No obstante, si bien no podemos generalizar el resultado a todos los ámbitos de las innovaciones municipales, los programas que nos fue posible rastrear con las limitaciones financieras y de tiempo, nos permite establecer que múltiples innovaciones que los gobiernos municipales iniciaron en la década de los años noventa y en la primera del presente siglo se han normalizado y son parte de las políticas gubernamentales que cotidianamente llevan a cabo los ayuntamientos para mejorar las condiciones de vida de los habitantes de sus municipios

Sin embargo, la herencia social que representan las innovaciones municipales al consolidarse está en riesgo de detenerse o desaparecer debido a las accio-

nes recentralizadoras que han instrumentado el gobierno federal y algunas entidades federativas. Programas de seguridad pública preventiva como el presentado aquí, puede ser disminuido considerablemente con la propuesta de mando único de la policía estatal, ya que se traslada la responsabilidad a otro orden de gobierno que además no puede operar de manera tan cercana a la gente como lo hacen los ayuntamientos.

Por otra parte, la capacidad de innovación de los gobiernos municipales como resultado de la búsqueda de eficiencia presupuestal ejemplificada a través de programa “modernización del alumbrado público” puede encontrarse en riesgo ante las actuales acciones recentralizadoras que pretenden recuperar el cobro del impuesto predial por parte de algunos gobiernos estatales. Esta estrategia reduce los incentivos y posibilidades de que los gobiernos municipales realicen esfuerzos para eficientar los servicios públicos y de atender a grupos vulnerables que quedan fuera de las políticas sociales de los otros órdenes de gobierno.

El proceso de recentralización que se vive en la actualidad en México es un riesgo latente para el aprendizaje gubernamental de los gobiernos municipales y el patrimonio que representan las innovaciones que se instalaron como programas públicos locales. La nueva estrategia recentralizadora del gobierno federal tiene implicaciones importantes para los gobiernos municipal al enfrentarse al dilema de cumplir con sus responsabilidades resultado de la descentralización bajo un contexto recentralizador que afecta la pluralidad y alternancia política, la seguridad e integridad física de sus habitantes y restringe la hacienda pública municipal.

México es un país que viene de un centralismo político y económico que operó durante siglos, al agotarse dicho modelo de organización social se instrumentó una descentralización hacia los municipios. Durante las últimas tres décadas los gobiernos municipales se han quedado sin la posibilidad de transformar el aparato municipal en términos organizacionales, sin el apoyo de los gobiernos federal y estatal para construir capacidades gubernamentales y sin la consolidación de un federalismo fiscal descentralizado, y a pesar de esta situación, los ayuntamientos mexicanos innovaron cuando se abrió la posibilidad.

Esta situación nos permite vislumbrar dos escenarios; en primera instancia podemos esperar que los gobiernos municipales mexicanos respondan a la recentralización mediante nuevas experiencias innovadoras replicando su modelo de adaptación a la descentralización o esperamos la pérdida de todo el aprendizaje social alcanzado debido a la impaciencia de actores políticos que intentan regresar al país a un centralismo que implicaría un retroceso de alto costo social.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

Arzaluz, S. (2013). La institucionalización de la participación ciudadana en municipios mexicanos. *Gestión Y Política Pública*, XXII (1), 161-202.

Cabrero, E. (2008) "La innovación local en América Latina. Los Avances y los retos", en *Innovación local en América Latina*, Enrique Cabrero y Ady Carrera (coord.), México, CIDE; Premio Gobierno y Gestión Local; Liaison Group; Observatorio Latinoamericano de la Innovación Pública Local.

Cabrero, E. (1995). *La nueva gestión municipal en México*. México, Miguel Ángel Porrúa.

Cabrero, E. et al (2000) Cambio en organizaciones gubernamentales: Innovación y complejidad. En Cabrero, E. et al (coord.) Reformando al gobierno. Una visión organizacional del cambio gubernamental. México: CIDE/Miguel Ángel Porrúa. Pp. 137-168.

Cabrero, E. (2003). *Políticas Públicas Municipales. Una Agenda en Construcción*, México, Miguel Ángel Porrúa.

Cabrero, E. (2010). Gobierno y política local en México: luces y sombras de las reformas descentralizadoras. *Política y Sociedad*, 47, 165-186.

Carrera, A. (2013) "Descentralización y gobiernos locales: 30 años de la experiencia en Latinoamérica", en *Carta económica regional*, Año 25, No. 111-112, México, Departamento de Estudios Regionales-INESER; Universidad de Guadalajara.

Díaz, A., & Silva, S. (2004). *Descentralización a escala municipal en México: la inversión en infraestructura social*. Series Estudios y Perspectivas. México: Unidad de Desarrollo Social/CEPAL.

Diochon, M. (2003) *Entrepreneurship and community economic development: exploring the link*, Canadá, McGill-Queen's: University Press.

Fuentes, N. (2007). Las disparidades municipales en México: un estudio desde la óptica de la desigualdad. *Problemas Del Desarrollo*, 38. 213-234

García, R., & Castillo, D. (1996). Los gobiernos locales en México ante el Nuevo Federalismo. *Política y Cultura*, (007), 97-122.

Hernández, G. (2012) "Culpa Calderón a estados, y no a fuerzas federales, por la violencia" en *Revista Proceso*, 4 de Mayo de 2012, <http://www.proceso.com.mx/?p=306406>, 10-07-2014

Merino, M. (1994) "En busca de la democracia municipal", en *Gestión municipal y cambio político*, Miguel Bazdresch (coord.), México, Colegio de México.

Merino, M. (2004). *Los gobiernos municipales de México: el problema del diseño institucional* (No. 145) (p. 34).

Presidencia de la República (2014) *Iniciativa por decreto por el que se reforman los artículos*

21, 73, 104, 105, 115, 116 y 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. México. Disponible en [www.senado.gob.mx](http://www.senado.gob.mx)

Premio Gobiernos y Gestión Local (2015) *Base de datos de ediciones anteriores*. México. Disponibles en <http://premiomunicipal.org.mx>.

Ríos, A. A. (2011). El gobierno al interior del municipio mexicano: reflexiones en torno a su diseño institucional. *Región y Sociedad*, XXIII, 59-90.

Rojo, P. (2013). Innovación en la gestión local bajo un diseño institucional obsoleto : el reto de los municipios mexicanos en el siglo. *Revista del CLAD Reforma Y Democracia*, (56), 99-122.

Sánchez, A. (2008). *Cambio institucional y desempeño de los gobiernos municipales en México*, México, Plaza y Valdés Editores.

Sánchez, J. J. (2010). ¿Innovando en la gestión pública ? La experiencia mexicana en los gobiernos locales. *Espacios Públicos*, 13(27), 10-32.

Sosa, J. de J. (2010). Evolución reciente de la gestión pública municipal de México. *Provincia*, (24), 53-74.

Torres, J. (2012). Innovación en los gobiernos locales en Iberoamérica. Posibilidades a partir de la nueva gerencia pública. *Estudios Gerenciales*, 28, 281-302.

