

MODELO DE ADMINISTRADOR MUNICIPAL (CITY MANAGMENT), SU
IMPLEMENTACION EN EL MUNICIPIO PUEBLA, MEXICO

María del Consuelo Castañeda Barrera^{1*}

María Teresa Machado Durán²

Resumen

La administración pública en sus tres esferas de gobierno se ha valido de diferentes formas y/o modelos para hacer eficaz su aparato administrativo, en este sentido, la gerencia pública cobra especial importancia, al centrarse en el manejo eficiente de los recursos públicos, y la modernización administrativa. A pesar de los beneficios que representa un cambio hacia estos ideales, muy pocos municipios de México poseen herramientas para ello. El resultado que se presenta, forma parte de una investigación más amplia, cuyo objetivo es fundamentar de manera contextualizada un modelo o alternativa para la administración municipal -exitosa en otros países- que atienda a los problemas más apremiantes de la nación, como son: la pobreza, la desigualdad, la falta de planeación de políticas públicas, de desarrollo económico y social, la escasa participación comunitaria en la agenda del servidor público. Se presenta un estudio de caracterización del municipio Puebla y se develan los problemas relacionados con la administración de recursos materiales, humanos y financieros que tienen los gobiernos municipales, y su impacto en la crisis de legitimidad del Estado. Se fundamenta la necesidad de reformas administrativas y sociales en este nivel de gobierno que en esta investigación se concreta en un modelo de administrador municipal (city managment) el cual, en el presente ha sido implementado en el Municipio de Puebla y, con las adecuaciones necesarias, puede ser introducido en otros municipios.

Palabras clave: administración pública, administración municipal Puebla, city managment

¹ Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Puebla, Pue., México. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4630-2533> correo electrónico: consuelo.castaneda@correo.buap.mx Autor para la correspondencia

² Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Puebla, Pue., México. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3933-2729>. correo electrónico: teresa.machado@correo.buap.mx

Abstract

Public administration in its three spheres of government has made use of different forms and/or models to make its administrative apparatus effective; in this sense, public management is especially important, as it focuses on the efficient management of public resources and administrative modernization. Despite the benefits of a change towards these ideals, very few municipalities in Mexico have the tools to do so. The results presented here are part of a broader research, whose objective is to contextualize a model or alternative for municipal administration -successful in other countries- that addresses the nation's most pressing problems, such as: poverty, inequality, lack of public policy planning, economic and social development, and scarce community participation in the public servant's agenda. A characterization study of the municipality of Puebla is presented and the problems related to the administration of material, human and financial resources of the municipal governments and their impact on the legitimacy crisis of the State are revealed. The need for administrative and social reforms at this level of government is substantiated, which in this research takes the form of a model of city management which, at present, has been implemented in the municipality of Puebla and, with the necessary adjustments, can be introduced in other municipalities.

keywords: public administration, municipal administration Puebla, city managment

1. Introducción

La teoría acreditada acerca del modelo o figura el “administrador municipal” (City Managment), tiene un referente imprescindible en la experiencia estadounidense relacionada con “liberar” de tareas administrativo-operativas a los funcionarios electos locales (Presidente Municipal y Regidores). La virtud principal de esta figura es separar los aspectos políticos del gobierno y los administrativos, siendo los aspectos políticos atendidos por los representantes electos, mientras que, los administrativos deben estar a cargo de profesionistas con amplia experiencia y preparación.

En este artículo se representa un resultado que corresponde a una investigación de mayor alcance realizada entre el 2017 y el 2023 para estudiar las vías que permitirían fortalecer la gestión municipal de Puebla, Pue, en México, y que, a su vez, sirviera de referente generalizable a la administración pública en México, en función, no solo de la modernización administrativa sino también, para ofrecer mejores niveles de eficiencia, eficacia y legitimidad en la gestión pública.

Cabe señalar que, los objetivos administrativos que tiene el actual gobierno municipal en Puebla, como en casi todos los municipios de México, en cuanto a su estructura organizacional, en el cumplimiento de objetivos y metas propuestos en su Plan de Desarrollo Municipal y particularmente en el caso de Puebla, citados en la Gaceta del Ayuntamiento de Puebla 2022/60, Punto de acuerdo por el que se aprueba el Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024, (Municipal, 2022, págs. 3, 4) y que se transcriben a continuación, son:

IV. Que, las actividades de la Administración pública Municipal se encauzarán en función de la Planeación Democrática del Desarrollo Municipal, la cual es obligatoria y debe llevarse a cabo como un medio para hacer más eficaz el desempeño de la responsabilidad de los Ayuntamientos, sus dependencias y sus entidades administrativas, en relación con el desarrollo integral del Municipio, debiendo tender en todo momento a la consecución de los fines y objetivos políticos, sociales, culturales y económicos contenidos en las leyes vigentes, así como servir a los altos intereses de la sociedad, con base en el principio de la participación democrática de la sociedad, a través de foros de consulta, órganos de participación ciudadana y demás mecanismos que para tal efecto prevean y rijan la Ley y los ordenamientos municipales, al igual que las etapas y los productos del propio proceso de planeación, conforme a lo establecido por los artículos 101, 102, 103 y 108 de la Ley Orgánica Municipal.

VI. Que, el Plan Municipal de Desarrollo tendrá los objetivos de atender las demandas prioritarias de la población; propiciar el desarrollo armónico del Municipio; asegurar la participación de la sociedad en las acciones del Gobierno Municipal; vincularlo con los Planes de Desarrollo Regional, Estatal y Federal; aplicar de manera racional los recursos financieros para su cumplimiento así como de los programas; apoyar a personas con discapacidad para su inclusión a las actividades productivas y culturales en los sectores público, privado y social; y prever las acciones necesarias para impulsar el desarrollo

económico y social del Municipio; como lo establece el artículo 107 de la Ley Orgánica Municipal (Puebla, 2022, págs. 3-4).

El cumplimiento de lo antes transcrito evidentemente obligó a buscar al interior las herramientas de la gerencia pública y alternativas que permitieran mejorar su gobierno municipal, lo que hizo primordial la búsqueda de nuevos modelos y la modernización administrativa del aparato municipal.

Es aquí, en el desempeño y alcance de estos retos en donde cobra gran importancia la figura del “administrador municipal” (city managment), como parte de la solución a las deficiencias como son por ejemplo que el presidente municipal electo, por cumplir con compromisos políticos no atiende las necesidades de la ciudadanía, que el cumplimiento de los programas sociales propuestos en el Plan de Desarrollo Municipal y aprobados en el Presupuesto de Egresos no se cumplan en tiempo y forma, ocasionando además, dicho sea de paso, las observaciones por parte de la Entidad Fiscalizadora, pues esa falta de eficacia y eficiencia detectada a través de la auditoría al desempeño en el ejercicio de los recursos públicos (funciones administrativas y financieras), se ve reflejada en la rendición de cuentas ante dicho organismo.

Hoy por hoy, no deben percibirse por la ciudadanía esas deficiencias, al contrario, es urgente que el servidor público muestre con su desempeño que las actividades administrativas y financieras son atendidas en tiempo y forma y que los servicios públicos consecuente atienden las necesidades apremiantes de la sociedad.

A pesar de los beneficios que representa un cambio hacia estos ideales, muy pocos municipios de México poseen herramientas para ello. El resultado que se presenta, forma parte de una investigación más amplia, cuyo objetivo es fundamentar de manera contextualizada un modelo o alternativa para la administración municipal -exitosa en otros países- que atiende a los problemas más apremiantes de la nación, como son: la pobreza, la desigualdad, la falta de planeación de políticas públicas, de desarrollo económico y social, la escasa participación comunitaria en la agenda del servidor público.

Por sus aportes, el City Management tiene presencia en varios países incluyendo Chile como Coyhaique, Portezuelo, Subiere, Puerto Montt y Simón Bolívar en Ecuador ya comenzaron a adoptar el sistema, así como en Perú, Holanda, Canadá, Inglaterra, Australia, India, Honduras, entre otros, siendo el mayor referente EE. UU.

En México, existen experiencias de su implementación en el municipio de Tijuana y Texcoco, En Oaxaca, el Municipio de Navolato, Sinaloa, Alcaldía Benito Juárez de la Ciudad de México, y en algunos otros países cuyas experiencias se citan en el apartado de referencias de esta investigación, lo que demuestra que este modelo puede existir también en México sin excusa alguna.

El municipio de Puebla no fue la excepción; los servidores públicos en turno se dieron cuenta que para realizar las actividades administrativas en tiempo y forma y ejercer los recursos públicos eficazmente, era necesario el fortalecimiento y modernización de la gestión municipal, e implementar los elementos necesarios para realizar el quehacer público encomendado, consiente también del grado de importancia en la entidad y su influencia económica, política y social en la región; y con estados circunvecinos, lo cual lo llevo a pensar en las virtudes de la figura el “administrador municipal” lo cual cambiaría por completo la forma de gobernar y administrar el municipio.

En los tiempos actuales, la administración pública mexicana demanda manejar con responsabilidad los asuntos políticos y administrativos, a nivel municipal ambos asuntos son operados de manera directa por los funcionarios electos y esta aglomeración de actividades hace

que se pierdan de vista temas administrativos y de demanda ciudadana urgentes como construir instituciones fuertes mediante el diseño y aprobación de políticas públicas, reglamentos y otras disposiciones que no han sido la prioridad de anteriores administraciones.

La existencia de una administración pública burocrática ha generado la obsolescencia de capacidades administrativas y directivas de los gobiernos municipales, por ello, la implementación de la figura del “administrador municipal”, en el municipio de Puebla, permitió dotar de una nueva racionalidad al gobierno al incrementar sus niveles eficacia, eficiencia y legitimidad.

Así, la figura “administrador municipal” refuerza el nivel de legitimidad del gobierno municipal al incluir a la sociedad en su proceso de implementación. Dicha figura mejora el grado de eficiencia del gobierno municipal a través de cambios de técnicas y procedimientos de mayor racionalización.

Sin duda, la existencia de un “administrador municipal” libera de tareas administrativo-operativas a los funcionarios electos locales. La bondad principal de la figura es separar los aspectos políticos del gobierno y los administrativos, siendo los aspectos políticos atendidos por los representantes electos, mientras que, los administrativos deben estar a cargo de profesionistas con amplia experiencia y preparación, como ya se aludió inicialmente.

Existe un gran interés por investigadores municipalistas, medios de comunicación y organismos no gubernamentales acerca de lo que el “administrador municipal” podría aportar a nuestros municipios, a tal punto que han defendido el modelo y convocado a foros y congresos para darlo a conocer a partidos políticos, empresarios y autoridades.

La figura del administrador municipal según hacen notar (Cordero, 2012) es “la forma de gobierno alcalde-gerente y una descripción del sistema “city management”, el cual tiene sus antecedentes en Estados Unidos y ha demostrado satisfacer con eficiencia las necesidades de la sociedad” (pág 41).

Entonces, el “administrador municipal” es un elemento clave en los procesos de cambio y las nuevas tendencias administrativas tanto en México como en otros países. El “cambio en la administración” abordado por (Cabrerero & Carreón, 2020), abre una alternativa para modernizar las agencias gubernamentales y abrir espacios a la gestión pública profesional, impulsar el desarrollo de gerentes públicos con una visión emprendedora y técnicamente capaz, sin que por ello se olvide la responsabilidad pública.

En el municipio de Puebla, para atender las demandas prioritarias de la población y propiciar el desarrollo armónico del Municipio, así como para asegurar la participación de la sociedad en las acciones del Gobierno Municipal; vincularlo con los Planes de Desarrollo Regional, Estatal y Federal; aplicar de manera racional los recursos financieros para el cumplimiento de los programas; apoyar a personas con discapacidad para su inclusión a las actividades productivas y culturales en los sectores público, privado y social; y prever las acciones necesarias para impulsar el desarrollo económico y social del Municipio; como lo establece el artículo 107 de la Ley Orgánica Municipal, ha adoptado la figura en cuestión recientemente con gran éxito incluyéndolo en su Reglamento Interno en diciembre del 2021.

2. Metodología

Desde el punto de vista metodológico se emplea un enfoque mixto en el que primó la perspectiva cualitativa para el análisis documental y la interpretación de los datos cuantitativos obtenidos, enfocados al caso municipio Puebla

Dentro de los métodos y técnicas fundamentales se encuentran:

- A. Observación para identificar hechos y fenómenos cuali - cuantivos y enriquecer la información obtenida a través de otras técnicas, y a través de la triangulación metodológica, reducir el margen de error.
- B. Recopilación de información de primera mano (fuentes primarias) de diversos municipios que han implementado la figura del “administrador municipal” a partir del criterio de que todo estudio de investigación ha de fundamentarse en fuentes de información de las que pueden obtenerse los conocimientos o datos necesarios para la adopción de decisiones en el seno de una organización ya sea pública o privada. Las fuentes de información fueron clasificadas en dos tipos:

INFORMACIÓN PRIMARIA, la que proviene de fuentes primarias como son la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos, Leyes, Reglamentos.

INFORMACIÓN SECUNDARIA, listados y/o referencias de las fuentes primarias, la adopción de la información de las fuentes secundarias fue parcial, es decir, se consideró una visión muy parcial ya que sólo nos aporta datos sobre lo que sucede con respecto a la información primaria.

- C. Entrevistas
- D. Encuestas

Se entrevistó al Gerente Municipal del Ayuntamiento, en calidad de principal funcionario público del territorio, figura clave en la obtención de información sobre el problema que se analiza.

Se utilizó una encuesta a la población poblana en la que se intencionó la representatividad de grupos etarios necesitados de atención por parte de los servidores públicos, con un balance entre ambos sexos y tipos de servicios para lo cual se consideró además que, el municipio Puebla es un municipio metropolitano, urbano.

3. Resultados

Si se tiene en cuenta que el propósito del “administrador municipal” es fortalecer la administración del gobierno municipal estableciendo un esquema organizacional enfocado en brindar apoyo técnico y asesoría al Presidente Municipal y Regidores-Síndico, entonces, se asume que, esta figura dirige y coordina la comunicación entre el Cabildo y el personal del gobierno municipal, instrumenta y da seguimiento a las decisiones del Presidente Municipal y del Cabildo dirigiendo a las unidades administrativas, y elabora planes, presupuestos, estudios y presenta recomendaciones con el fin de mantener al Ayuntamiento informado sobre las necesidades surgidas en el municipio según hace notar (Chávez, 2017).

En este sentido, se precisa que, para realizar las funciones de “administrador municipal” se debe contar con ciertos requisitos, los cuales contribuirán a proteger a la figura de desviaciones operativas no deseadas que obstaculicen la eficiencia y eficacia en el quehacer administrativo de gobierno.

Se considera, a partir de la sistematización de la teoría acreditada que han revisado los autores que, en los Requisitos mínimos para el Cargo de Administrador Municipal deben estar considerados los siguientes:

1. Ser ciudadano mexicano o residente legal en el país en pleno uso de sus derechos políticos y civiles.
2. Haber obtenido un título profesional de estudios y acreditar preferentemente estudios de posgrado.

3. Experiencia mínima comprobable de cinco años en puestos ejecutivos en la Administración pública.
4. No haber sido sentenciado condenatoriamente por delito doloso, ni inhabilitado en procedimiento administrativo de responsabilidad como funcionario público.
5. No haber sido candidato a puestos de elección popular, ni haber ocupado cargo directivo o gremial de partido político alguno, en los últimos cinco años anteriores al día del nombramiento.
6. No participar en actividades proselitistas y político-partidistas durante el desempeño de su cargo
7. Deberá contar con fianza igual o superior a la que le es solicitada a sus subalternos (ICMA 2022 Organizing Committee All Rights, 2022)

Asimismo, se subraya que, el ICMA también destaca que, antes de contratar a la persona que ocupará el cargo de “administrador municipal”, la estructura organizacional del gobierno municipal debe ser modificada para establecer la posición, así como las responsabilidades de los cargos que interactuarán directamente con la nueva figura. De aquí que el proceso de creación del cargo puede variar dependiendo del marco legal al que está sujeto el municipio.

En México, gracias al artículo 115 Constitucional, los municipios tienen la atribución de actuar por iniciativa propia para emitir y/o modificar ordenanzas locales, reglamentos o resoluciones para crear el cargo de Administrador Municipal designado por el órgano de gobierno electo (Gobierno de Puebla, 2023).

De acuerdo con lo anteriormente apuntado, los gobiernos municipales, pueden definir la estructura organizacional que mejor se ajuste a su estructura, normatividad y naturaleza del ente público. Ahora bien, la experiencia indica que algunos actores políticos o líderes sociales buscan darle más solidez jurídica a la figura haciendo que el Congreso local modifique la Ley Municipal para que la incluya en la misma. Si este es el caso, deberá analizarse el proceso jurídico, teniendo en cuenta que es mucho más tardado el proceso para implementar esta figura y eficientar el quehacer administrativo encomendado a los servidores públicos.

Sobre la implementación consolidada del modelo del “administrador municipal” en el Ayuntamiento de Puebla.

La implementación del “administrador municipal” en el Ayuntamiento de Puebla, puede considerarse el resultado más relevante de la investigación realizada, en tanto la práctica como criterio de verdad, permite anticipar la validez de la propuesta según se expresa en el Acuerdo delegatorio que emite el C. Eduardo Rivera Pérez a favor del C. Adán Domínguez Sánchez, Gerente Municipal del Honorable Ayuntamiento de Puebla (Ayuntamiento de Puebla, 2022)

En el caso del municipio de Puebla, el modelo del “administrador municipal” fue implementado conforme a lo estatuido en los artículos 115 fracción I, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y 102, artículos 103 y 105 fracción III de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Puebla, que menciona que cada municipio será gobernado por un Ayuntamiento de elección popular directa, integrado por un Presidente Municipal y el número de regidores y síndicos que la ley determine. La competencia que esta Constitución otorga al gobierno municipal se ejerce por el Ayuntamiento de manera exclusiva y no existe autoridad intermedia alguna entre éste y el gobierno del Estado, lo cual significa que los municipios estarán investidos de personalidad y tendrán facultades para aprobar, de acuerdo con las leyes en materia municipal que expedidas por las legislaturas de los Estados, los bandos de policía y gobierno, los reglamentos, circulares y disposiciones administrativas de observancia general dentro de sus respectivas jurisdicciones, que organicen la administración pública municipal, regulen las materias, procedimientos, funciones y servicios públicos de su competencia

En este orden de ideas, el artículo 91 de la Ley Orgánica Municipal, en las fracciones II, y LXIV, menciona las facultades de los Presidentes Municipales, siendo las de cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y disposiciones administrativas; y las demás que le sean conferidas en los reglamentos y las que acuerdos aprobados en el Cabildo.

Así también se encuentra asentado en el Reglamento Interior de la Oficina de la Presidencia Municipal, que la Oficina de la Presidencia tiene principal fin auxiliar directamente a la persona Titular de la Presidencia Municipal, ofreciendo el apoyo y asistencia técnico administrativo en la ejecución de sus facultades y obligaciones contenidas en el citado artículo 91 de la Ley Orgánica Municipal, así como la ejecución de las disposiciones administrativas emanadas de la Alcaldía. Puntualmente en el artículo 9 dispone que la persona que presidente Municipal, para la mejor atención y desahogo de los asuntos que le corresponda, podrá delegar su desempeño a las personas servidoras públicas subalternas.

Por su parte el artículo 11 fracciones XIV y XXII, del citado Reglamento Interior de la Oficina de la Presidencia Municipal, menciona las reglas comunes que tienen los Titulares de la Coordinación General de Vinculación Interinstitucional, Gerencia Municipal, Secretaría Particular y Consejería Jurídica se encuentran: admitir los documentos relativos al ejercicio de sus facultades y aquellos que por delegación o suplencia le corresponda y las demás que le confieran las leyes, reglamentos, decretos, convenios y otros ordenamientos legales, así como las que expresamente le encomiende la persona Titular de la Presidencia Municipal.

Así es como con fundamento en la normativa jurídica antes citada, el 15 de octubre de 2021, el C. Eduardo Rivera Pérez, presidente Municipal Constitucional del Honorable Ayuntamiento de Puebla, extendió el nombramiento al C. Adán Domínguez Sánchez, Coordinador Ejecutivo de Presidencia del Honorable Ayuntamiento del Municipio de Puebla, en Sesión Extraordinaria de Cabildo del H. Ayuntamiento del Municipio de Puebla, aprobándose así la nueva Estructura Orgánica para la Administración pública 2021-2024, y entro en vigor el 1 de enero de 2022. Derivado de lo anterior, cambiando así en nombre de la Coordinación Ejecutiva de Presidencia a Gerencia Municipal del Honorable Ayuntamiento de Puebla.

Fue así como el primero de enero de 2022, el C. Eduardo Rivera Pérez, Presidente Municipal Constitucional del Ayuntamiento de Puebla, nombró al C. Adán Domínguez Sánchez, Gerente Municipal del Honorable Ayuntamiento de Puebla.

Con lo anterior se pretende que la Administración Pública Municipal 2021-2024, sea eficaz y eficiente en las atribuciones que han sido encomendadas, transformando la política gubernamental con estrategias que permitan su actuar con pleno apego a la certeza, legalidad, transparencia y equidad en beneficio de la ciudadanía poblana.

Para el logro de lo anteriormente citado, y en apago a los preceptos antes citados, le fueron delegadas al C. Adán Domínguez Sánchez, Gerente Municipal del Honorable Ayuntamiento de Puebla, las siguientes facultades y responsabilidades:

1. Facultad para que autorice la celebración de contratos de obras públicas, de adquisiciones o de otra índole que rebasen las asignaciones presupuestales aprobadas para el año.
2. Queda bajo su responsabilidad tomar las medidas administrativas necesarias para la ágil y correcta aplicación de las facultades que se le delegan, quién además deberá informar al Presidente Municipal Constitucional del Honorable Ayuntamiento de Puebla, a la Tesorería y a la Contraloría Municipal de manera trimestral.

3. La encomienda de facultades se realiza sin que este acuerdo sea motivo de pérdida de las mismas, las cuales corresponden al Presidente Municipal Constitucional del Honorable Ayuntamiento de Puebla.
4. Se instruye a la Tesorería y a la Contraloría Municipal para que, en el ámbito de sus competencias, realicen las actividades de programación, presupuestación, control y evaluación del gasto público municipal, referente a las contrataciones multianuales.
5. Los Ejecutores de Gasto de los contratos multianuales, tienen la responsabilidad en coordinación con la Tesorería del H. Ayuntamiento del Municipio de Puebla, de planear, programar, presupuestar, controlar y evaluar las actividades respecto a las contrataciones multianuales solicitadas. Por tal motivo, deben realizar las comprobaciones y justificaciones correspondientes.
6. Coordinar con el área de Tesorería, las asignaciones presupuestales programadas de los contratos multianuales, y se cerciorara que se incluyan en el Presupuesto de Egresos Correspondiente, como lo establece el artículo 308 del Código Fiscal y Presupuestario para el Municipio de Puebla.
7. Proponer los criterios que permitan adecuar la distribución de las partidas presupuestales sobre la base de cambios o ajustes en las metas y actividades programadas, bajo una visión de planeación multianual.
8. Revisar las actividades y metas para los ejercicios siguientes, referentes a los contratos multianuales.
9. Instruir a la Titular de la Contraloría Municipal a que vigile y realice un correcto seguimiento y control del funcionamiento de la facultad delegada. Así mismo, verifique el correcto ejercicio del ingreso, manejo y custodia de los recursos públicos de las contrataciones multianuales.
10. Realizar el análisis, prospectiva, planeación, gestión y evaluación de los asuntos que le encomiende la persona Titular de la Presidencia Municipal;
11. Despachar, mediante el instrumento idóneo, las órdenes y acuerdos que en materia de planeación estratégica emita la persona Titular de la Presidencia Municipal, dando seguimiento puntual a su cumplimiento;
12. Coordinar desde el más alto nivel las acciones, programas y proyectos de las Dependencias y Entidades, a fin de optimizar su eficiencia y eficacia;
13. Apoyar a la persona Titular de la Presidencia Municipal en las tareas administrativas propias de la función;
14. Establecer los lineamientos en materia de coordinación y desempeño de las personas Titulares de las Dependencias y Entidades;
15. Informar a las personas Titulares de las Dependencias y Entidades, las directrices fijadas por la persona Titular de la Presidencia Municipal para la atención de los asuntos de sus respectivas competencias;
16. Coordinar y convocar las reuniones de gabinete con las personas Titulares de las Dependencias, Entidades y demás personas servidoras públicas que sean requeridas, presidiéndolas cuando así lo instruya la persona Titular de la Presidencia Municipal, o en su ausencia, para dar seguimiento al trabajo administrativo, coordinar las resoluciones institucionales y unificar criterios;
17. Informar sobre la ejecución y seguimiento de los compromisos, acuerdos e instrucciones dictados en las reuniones de gabinete, así como de las órdenes y directrices cuyo seguimiento se le encomiende; Orden Jurídico Poblano

18. Promover lo necesario, a fin de que las personas Titulares de las Dependencias y Entidades cumplan los acuerdos tomados en reuniones de gabinete, así como para formular y recomendar acciones en la gestión municipal;
19. Acordar, instruir y requerir información con cada uno de los Titulares de las Dependencias y Entidades, para el buen cumplimiento de las políticas públicas municipales de fortalecimiento
20. institucional;
21. Proporcionar a la persona Titular de la Presidencia Municipal, la información de carácter estratégico que sea necesaria para la definición de temas prioritarios;
22. Ordenar los estudios y análisis sobre temas coyunturales que afecten al Municipio, a fin de contar con información oportuna para la solución de problemas sociales, económicos y administrativos, para la toma de decisiones;
23. Supervisar los avances de proyectos y programas estratégicos que se determinen como de alto impacto;
24. Establecer e implementar mecanismos de control, orden de prioridades, cumplimiento de metas y evaluación del impacto de acciones de las Dependencias y Entidades;
25. Dar seguimiento a los trabajos de la persona Titular de la Presidencia Municipal, con las instancias del gobierno y autoridades del orden federal, estatal y municipal;
26. Coordinar, gestionar y articular las actividades relacionadas con asuntos metropolitanos;
27. Coordinar los análisis y hacer recomendaciones técnicas de los proyectos estratégicos que sean sometidos a la persona Titular de la Presidencia Municipal, y
28. Dar seguimiento a los programas de alto impacto social que promuevan las Dependencias y Entidades” (Gobierno del Estado de Puebla. Artic 13 constitucional, 2023)

En virtud de lo anterior, el modelo del “administrador municipal adoptado” en el municipio de Puebla, con el nombre de “Gerente Municipal”, depende directamente de la persona titular de la Presidencia Municipal, habiéndose legalizado en el Reglamento Interior de la Oficina de la Presidencia del Honorable Ayuntamiento del Municipio de Puebla publicado el 31 de diciembre del 2021, como ya se mencionó anteriormente.

Derivado de lo anterior, la estructura organizacional en el Municipio de Puebla para la gestión 2021 al 2024 y en el organigrama del Ayuntamiento del Municipio de Puebla, se apunta que la Gerencia Municipal del H. Ayuntamiento, es una unidad administrativa que se encuentra adscrita a la Oficina de Presidencia, la cual surgió el 01 de enero de 2022 tras la aprobación de la nueva estructura orgánica para el período 2021-2024, como ya se indicó anteriormente.

Actualmente, la Gerencia Municipal es la encargada de coordinar desde el más alto nivel de gobierno las acciones, programas y proyectos de las 18 dependencias y 7 entidades, así como la responsable de generar análisis, prospectiva, planeación, gestión y evaluación de los asuntos encomendados por el Presidente Municipal a las diferentes áreas de la administración pública; para cumplir con ello, la Gerencia Municipal cuenta con dos direcciones:

- I. Dirección de Acuerdos y Seguimiento y
- II. Dirección de Estrategia, Análisis e Información

Lo anterior permite establecer mecanismos de control, orden de prioridades, cumplimiento de metas, así como realizar información de carácter estratégico para la toma de decisiones. De igual

forma, a través de la Gerencia Municipal se coordinan las mesas de trabajo temáticas con las dependencias y entidades para la atención de proyectos de forma integral y multidisciplinaria; lo anterior, reconociendo la complejidad de las problemáticas, necesidades y áreas de oportunidad que se presentan en la ciudad para mejorar la calidad de vida de las y los habitantes.

A diferencia del modelo estadounidense donde el gerente municipal es elegido por el cuerpo legislativo y es el encargado de supervisar departamentos municipales, así como del presupuesto y su período en el cargo puede ser mayor al de una administración, el modelo de gerencia municipal para el municipio de Puebla funciona como auxiliar al titular del ejecutivo a gestionar y coordinar los proyectos de forma eficiente. En ese sentido, el cargo de la gerencia municipal es un cargo de confianza y está sujeto al período de la administración en turno, además de que cuenta con facultades limitadas y no aprueba el destino del recurso municipal, toda vez que dicha facultad corresponde exclusivamente a las y los integrantes de Cabildo.

Asimismo, la Gerencia Municipal rompe el paradigma horizontal de toma de decisiones en la administración pública, pues las dependencias y entidades no son vistas como entes aislados sino como un sistema lo que refleja la aspiración de modernizar la administración pública local y para mejorar la calidad de vida de las y los habitantes.

Desde la Gerencia Municipal se establece el sistema de evaluación, coordinación, control y gestión de la administración pública para direccionar las acciones del gobierno hacia un mismo fin. Cabe mencionar que la figura de Gerente Municipal funge como un “jefe de gabinete”, lo que permite establecer relaciones de coordinación y comunicación con todo el gabinete para reducir los tiempos de gestión y realización de los proyectos.

En ese sentido, este enfoque inspirado en modelos exitosos a nivel global tiene el potencial de transformar la manera en que se abordan los desafíos urbanos y se prestan los servicios a la comunidad, sentando las bases para que Puebla tenga un futuro más próspero y sostenible.

En entrevista al El Gerente Municipal del Ayuntamiento de Puebla este se pronunció en favor de la propuesta del “administrador municipal” e instó a continuar trabajando con la adopción de las ventajas que brinda este modelo y/o forma de administrar las actividades en el municipio teniendo en cuenta principalmente que éste es el nivel más cercano a la ciudadanía, haciendo uso de las facultades conferidas en el artículo 115 de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos.

La Presidencia del Honorable Ayuntamiento del Municipio de Puebla se describe que la función del Gerente Municipal tiene como principal objetivo el apoyar administrativamente al Presidente Municipal, como alude ICMA y se adapta en la regulación reglamentaria como se ha realizado en los países, estados y municipios que se citan en párrafos anteriores de la presente tesis y que hacen uso de las bondades y ventajas que ofrece esta figura estadounidense.

4. Discusión de resultados

Los impactos positivos que resultaron de la implementación del “administrador municipal” como figura novedosa en el entramado de la administración pública municipal pueden sintetizarse del siguiente modo:

- ✓ El municipio cuenta con un funcionario responsable quien garantiza la buena administración de los recursos municipales, así como el logro de la eficiencia y eficacia en su aplicación en beneficio de la ciudadanía.
- ✓ El Ayuntamiento cuenta con un profesional, “administrador municipal”, que da cumplimiento a las obligaciones administrativas que la ley le impone cumplir al

Presidente Municipal, quien las delega al “administrador municipal”, para enfocarse como Presidente electo a las actividades políticas y sociales

- ✓ El Presidente Municipal tiene quien lo apoye, asesore y auxilie en el cumplimiento de sus funciones como ejecutivo del Ayuntamiento, en la conducción eficiente y eficaz de la administración pública municipal.
- ✓ La Administración pública Municipal cuenta con quien la dirija y coordine en las funciones administrativas principalmente, dando atención a la ciudadanía en tiempo y forma, de manera adecuada en el cumplimiento de las metas y objetivos del Plan Municipal de Desarrollo y demás programas municipales.
- ✓ La figura del “administrador municipal” tiene facultades de control y vigilancia hacia el interior del municipio, con ello garantiza el cumplimiento de las solicitudes de la ciudadanía en tiempo y forma

Estos beneficios contribuyen para que el gobierno municipal incursione en la denominada Nueva Gestión Pública que surge en México desde hace más de una década, como un paradigma de la administración que se caracteriza por adaptar herramientas de la gestión empresarial al manejo de los asuntos públicos, y que propugna por la prestación de servicios más ajustados a las necesidades de los ciudadanos con un enfoque de eficiencia, competencia.

En el Municipio de Puebla, con la implementación del “Gerente Municipal” en la estructura organizacional, legitimada en diciembre del 2021 y puesta en marcha el 1º. de enero del 2022, queda demostrado que las necesidades de los ciudadanos son atendidas en menor tiempo empleando métodos y practicas tecnológicas para gestionar los asuntos con el más alto nivel de eficiencia y eficacia, es decir, ejecutando una administración que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible, favoreciendo para ello la introducción de mecanismos de competencia con visión hacia una gerencia corporativa.

La figura del “administrador municipal” en México, con enfoque de la nueva gestión pública consigue un óptimo desempeño del sector público, con resultados eficientes, eficaces y de calidad; en el reemplazo de las estructuras, con mayor efectividad a un menor costo, como han sido algunos de los casos aquí citados, en los cuales resalta el fortalecimiento de las capacidades estratégicas de los organismos centrales de gobierno.

Esto es, la Gerencia Pública está constituida por los gerentes de las organizaciones públicas, los cuales tienen como objetivo formular y adaptar políticas, programas y proyectos del sector administrativo que dirigen con el fin de alcanzar las metas, la misión y visión proyectadas y así en la rendición de cuentas ante las Entidades de Fiscalización, en lo que concierne a la Auditorías de desempeño y financiera, principalmente, se vea reflejado el aprovechamiento de dichos recurso sin pliegos observaciones a solventar o que reflejen mal uso o desvío de fondos.

En este orden de ideas, es recomendable que, en los municipios con alto índice de población, tengan en cuenta los beneficios que brinda el implementar nuevas herramientas en su estructura organizacional para lograr mayor efectividad, con objetivo era modernizar la burocracia y brindar mayores beneficios a los ciudadanos incorporando los modelos del sector privado como lo es el “Gerente Municipal”.

En la modernización de la gestión pública son más importantes los resultados que el cumplimiento férreo de los procedimientos. Se busca la simplificación de procesos y desregulación de procedimientos que permitan mejorar la fluidez para obtener resultados. Las actuales administraciones públicas que existen en la gran mayoría de los municipios en México no evalúan la calidad de los servicios que ofrece, por ello es necesario la implementación de nuevas formas de gestionar lo público, que evalúan principalmente los servicios de calidad, y que además

evalúen también al personal que los ofrece, de esta forma se estaría contribuyendo a erradicar la corrupción.

La adopción de nuevas formas de satisfacer las necesidades básicas de los ciudadanos promueve activamente la introducción de la competencia y del mercado en la provisión de servicios para la ciudadanía, y propicia a su vez, la tercerización, las concesiones, las asociaciones público-privadas, entre otras; todas estas ajenas al modelo burocrático que frena el desarrollo local y del país, sin las habilidades competitivas, y por ende, fuera de la globalización.

Entonces, la modernización administrativa gubernamental con matiz de “Gerencia Corporativa”, con criterios completamente nuevos bajo principios son: acercamiento al ciudadano o cliente, mentalidad de servicio y flexibilidad y capacidad de innovación en la disponibilidad de prestaciones de servicios., de la cual ya desde hace más de una década surge con la llamada Nueva Gestión Pública

En otro orden de ideas, cabe mencionar que, en el caso del Municipio de Puebla, el Gerente Municipal además de la responsabilidad de las actividades administrativas hacia el interior y exterior, evaluando y controlando las actividades de las dependencias, entidades y direcciones del municipio así como de la atención a la ciudadanía estableciendo mecanismos tecnológicos para ello, también le fue delegada la facultad para que suscriba toda la información que deba ser firmada por el Presidente Municipal Constitucional, Titular de la Entidad Fiscalizada, en cumplimiento a lo previsto en los “Términos de Referencia que deberán observar los Auditores Externos para dictaminar los estados Financieros, Programáticos, Contables y Presupuestarios de las Entidades Fiscalizadas, por el Ejercicio Fiscal 2021” (Gobierno del Estado de Puebla. Artic 13 constitucional, 2023).

5. Conclusiones

Los resultados que se presentan, sintetizan una década de estudios acerca de la figura del “administrador municipal” que le permiten a las autoras ofrecer recomendaciones que hoy se han introducido en la práctica y exhiben resultados que impactan positivamente en la eficiencia y eficacia en el quehacer de la Administración pública.

A pesar de su importancia, en el actual contexto nacional, se pueden percibir procesos de desarrollo “adecuados”, sin embargo, no siempre se cuenta con una correcta planeación, considerada esta como el medio fundamental para superar las condiciones de desarrollo en el municipio.

En los gobiernos municipales poco se ha usado una apropiada planeación y el cumplimiento de la misma a través de la ejecución de los presupuestos para impulsar el desarrollo de manera articulada, programática, con objetivos claros y con un oportuno análisis de los recursos financieros.

Los gobiernos municipales, en su rendición de cuentas, arrojan en su mayoría resultados ineficientes.

Para erradicar tales ineficiencias y atender áreas de oportunidad en los municipios se deben incorporar nuevas formas de control y evaluación como procesos inherentes de la gestión municipal.

Se puede afirmar que por la importancia y relevancia que tiene la Planeación Municipal en los Municipios, resulta apremiante implementar la figura del “administrador municipal” en la estructura organizacional municipal, y que la persona que ocupe dicho cargo sea la persona que

cumple con el perfil adecuado, es decir, con los conocimientos y experiencia suficientes para formular, ejecutar y controlar el Plan Municipal de Desarrollo y demás actividades y programas municipales.

Los beneficios que se logran con la implementación de la figura del Administrador Municipal en los Municipios de México influyen para que el Ayuntamiento realice un buen gobierno y el Presidente Municipal una buena administración, además, también benefician a la propia comunidad.

Bibliografía

2022/60, G. d. (2022). *Punto de acuerdo por el que se aprueba el Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024*.

Ayuntamiento de Puebla. (25 de mayo de 2022). Retrieved 18 de nov de 2023, from <https://gaceta.pueblacapital.gob.mx/>

Cabrero, E., & Carreón, V. &. (2020). *México frente a la sociedad del conocimiento. La difícil transición*. Siglo XXI Editores / CIDE .

Revista internacional de Derecho y Economía del Turismo (2023), vol, nº 5, nº 2 pp. 1-14.
“Modelo de administrador municipal (city managment), su implementación en el municipio Puebla, México”

Chávez, P. (2017). *Cómo administrar un municipio*. Trillas.

Cordero, T. &. (2012). *El City Manager. Una experiencia en México: Tijuana y Texcoco*. Tijuana: s.e.

Gobierno de Puebla. (2023). Retrieved 2023 de nov de 2023, from Normatividad y Lineamientos CONAC: ICMA 2022 Organizing Committee All Rights

Gobierno del Estado de Puebla. Artic 13 constitucional. (2023). Retrieved 18 de nov de 2023, from <https://www.puebla.gob.mx/>

ICMA 2022 Organizing Committee All Rights. (2022). *ICMA*. Retrieved 18 de nov de 2023, from <http://2022.ieee-icma.org/>