



**Universidad  
de Guanajuato**

Universidad de Guanajuato Campus León

“La nueva Gestión Pública en León, Guanajuato: análisis de la innovación gubernamental en el periodo 2009-2016”.

Tesis

Qué para obtener el grado de Licenciada en Administración Pública

Presenta:

Mayra Cristina Ramírez López

Noviembre 2018

## Índice

Introducción.....	3
Preguntas de investigación.....	5
Pregunta principal.....	5
Preguntas secundarias.....	5
Hipótesis.....	5
Objetivos.....	5
Objetivo general.....	5
Objetivos particulares.....	5
Metodología.....	6
Capítulo 1 Marco teórico.....	7
1.1 Modelo administrativo: Nueva Gestión Pública.....	7
1.1.1. Inicios de la Nueva Gestión Pública.....	7
1.2 Acoplamiento de la NGP en las Administraciones Públicas locales.....	8
1.3 Postulados de la NGP.....	9
1.3.1 Principales fundamentos.....	9
1.5 Los gobiernos locales: médula de la acción gubernamental.....	12
1.6 Casos prácticos de implementación de NGP en el mundo.....	14
1.6.1 Nueva Zelanda.....	13
1.6.2 El caso de Medellín, Colombia.....	15
1.7 Antecedentes del progreso administrativo en México.....	16
1.7.1 Modernización administrativa a nivel nacional.....	16
1.7.2 México moderno: sexenio de Carlos Salinas de Gortari.....	19

1.7.3 Prácticas innovadoras a partir del año 2000 en México.....	21
1.8 Criterios a partir de los cuáles se hará la investigación: funcional, estructural, comportamental y relacional.....	23
Capítulo 2. Antecedentes de la Ciudad de León y datos demográficos.....	27
2.1 Aspectos geográficos.....	26
2.2 La fundación de la Villa de León.....	26
2.3 Algunos datos demográficos.....	27
2.4 Implementación de prácticas innovadoras en León, Guanajuato: Administración de Carlos Medina Plascencia en 1989-1992.....	28
2.5 Datos electorales de las elecciones municipales 2009, 2012 y 2015 en León, Guanajuato.....	31
Capítulo 3. Administraciones municipales 2009-2018.....	34
3.2 Dirección General de Desarrollo Institucional.....	32
3.3 Dirección General de Innovación.....	36
3.4 Administración Municipal de León 2009-2012.....	40
3.5 Administración Municipal de León 2012-2015.....	46
3.6 Administración Municipal de León 2015-2018.....	52
Capítulo 4. Análisis comparativo del Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegacionales 2013 y 2015. El caso de León, Guanajuato.....	69
4.1 Información de las encuestas.....	65
4.2 Análisis de las encuestas.....	84
Conclusiones.....	91
Listado de referencias.....	93

## **“La nueva Gestión Pública en León, Guanajuato: análisis de la innovación gubernamental en el periodo 2009-2016”.**

### **Introducción**

La comprensión y el estudio de las administraciones públicas locales, ha venido tomando una mayor relevancia con el paso del tiempo, y es necesario reforzar las investigaciones en torno a este ámbito de gobierno, puesto que es el más cercano a la sociedad. Analizar la evolución de cualquier administración es de vital importancia, puesto que se pueden identificar los diferentes aspectos influyentes en dicho proceso de transformación.

Los modelos administrativos, como lo es la NGP cambian y amplían la perspectiva de administración pública, ya que se presenta una apertura y se integran nuevas formas de trabajo, algunas tomadas del sector privado; las cuales coadyuvan en la profesionalización y perfeccionamiento del quehacer gubernamental y por tanto se puede ir erigiendo un bien común palpable y de resultados.

En aras de una administración pública democrática, el fomento de prácticas administrativas innovadoras es fundamental, puesto que al presentarse una flexibilidad en el ejercicio de gobierno, por ende, se pueden integrar aspectos tales como la apertura a una mayor participación ciudadana, con el fin de ser parte de las decisiones y ambos sujetos (sociedad y gobierno) tener una corresponsabilidad en los asuntos públicos. La transparencia y rendición de cuentas son elementales, puesto que al informar y sobre todo justificar la asignación de recursos públicos se va forjando confianza en el actuar público.

Estudiar la evolución administrativa del municipio, es muy provechoso, ya que es el ámbito de gobierno realmente cercano a la mayoría de la población, al localizarse la cabecera en las ciudades. Por tanto, es un motivo primordial analizar dicha gestión, para revisar la capacidad de responder a las demandas sociales y la manera de adaptarse a las tendencias administrativas que van surgiendo, ya que se les ha considerado como un ámbito obsoleto, y la existencia de una brecha muy grande en comparación con los estados y la federación. El municipio ya no puede ser solamente el receptor de las acciones de los otros ámbitos de gobierno, por el

simple y significativo hecho de ser el principal destinatario de necesidades, por parte de los ciudadanos.

El trabajo está estructurado de la siguiente manera: al inicio se presentan los cuestionamientos formulados y a los cuáles se intentará dar respuesta, así mismo los objetivos e hipótesis, además de la metodología a utilizar. En el marco teórico se realiza un recorrido interesante, ya que se parte del origen, postulados y nuevos fundamentos de la Nueva Gestión Pública. Posteriormente se analizan algunos casos exitosos de la implementación de dicho modelo, así como el fortalecimiento de la modernización administrativa en los gobiernos federales de México más recientes. En seguida se presenta un análisis de los criterios que se tomaron como base para la realización de la investigación.

A partir del capítulo dos los temas desarrollados corresponden a la información referente a la ciudad de León, aspectos demográficos, se aborda detenidamente un trienio, el cuál adentró las prácticas de NGP al municipio. Se analizan las tres administraciones correspondientes al periodo estudiado, enfocadas a los principales programas implementados en el eje de gobierno correspondiente a la Gestión Pública. Finalmente se realiza un comparativo entre la información arrojada por los Censos Nacionales de Gobiernos Municipales y Delegacionales 2013 y 2015.

## **Preguntas de investigación**

### **Pregunta principal**

¿Cómo ha logrado permear el modelo de la Nueva Gestión Pública en las administraciones municipales comprendidas en el periodo de 2009-2016 en León, Guanajuato?

### **Preguntas secundarias**

¿Cómo se ha dirigido la transformación organizacional, en términos de innovación gubernamental, la Dirección General de Desarrollo Institucional?

¿Qué factores políticos y sociales (externos e internos) han influido en el fomento de tal modelo de la Nueva Gestión Pública?

¿Qué transformaciones significativas podemos ubicar en términos de innovación gubernamental en el periodo estudiado?

### **Hipótesis**

El modelo de Nueva Gestión Pública ha logrado permear sólo en el orden estructural y funcional, pero no así en el nivel comportamental y relacional.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

- ✓ Analizar las transformaciones gubernamentales en términos del concepto de innovación impulsado por el Gobierno Municipal de León en el periodo 2009-2016.

### **Objetivos particulares**

- ✓ Analizar el papel de la oficina llamada Dirección General de Desarrollo Institucional del Municipio de León en las transformaciones gubernamentales del periodo 2009-2016.
- ✓ Analizar los factores externos e internos que impulsaron dichos cambios.
- ✓ Hacer un diagnóstico de la innovación gubernamental en el periodo de estudio en términos de cuatro dimensiones: estructural, funcional, comportamental y relacional.

## Metodología

La metodología a utilizar en la investigación será a través de fases, mediante instrumentos cualitativos y cuantitativos; puesto que ambos son necesarios para llevar a cabo la investigación. Sin embargo, los datos cualitativos serán de mayor utilidad para investigar las herramientas que se han utilizado al implementar postulados de la Nueva Gestión Pública en la administración municipal de León. Son sujetos a interpretación y se pueden obtener excelentes resultados con esta metodología. Por su parte, la metodología cuantitativa es también provechosa, ya que son necesarios algunos instrumentos de medición para comprender los aspectos de innovación en el municipio.

Los instrumentos a utilizar son los siguientes:

Instrumentos cualitativos:

Programas de gobierno: Estos proyectos son fundamentales para interpretar el rumbo que toman las administraciones; a través de sus ejes, acciones y objetivos del programa se pueden analizar los esfuerzos del gobierno para modernizar la administración pública.

Informes de gobierno: La información de estos documentos será de gran utilidad, puesto que se muestran las prácticas más beneficiosas de las acciones de gobierno, las instituciones facultadas de ejecutarlas y el beneficio común de las actividades (beneficiados).

Periódicos oficiales: Dichos documentos pueden arrojar datos acerca de la creación de instituciones en el municipio, debido a la publicación de leyes y reglamentos. Con este instrumento se pueden observar los esfuerzos de las autoridades por mejorar e innovar en las prácticas gubernamentales. Así mismo a través de este se pueden revisar algunos de los presupuestos de egresos y Ley de ingresos y analizar el impacto presupuestario en la creación de instituciones, políticas públicas y programas.

Instrumentos cuantitativos:

Datos estadísticos: La investigación se apoyará en el Censo Nacional de Gobierno Municipal y Delegacional 2013 y 2015, con el fin de conocer el desempeño del municipio de León, en calidad de gobierno lo subsecuente.

Porcentajes electorales: Dicha información adentrará en el conocimiento del panorama electoral de las administraciones a estudiar. Se muestran los resultados obtenidos en las contiendas municipales de los años 2009, 2012 y 2015.

## **Capítulo 1 Marco teórico**

### **1.1 Modelo administrativo: Nueva Gestión Pública**

Conforme pasan los años, las necesidades y las demandas hacia la administración pública van en aumento, por lo que debe tener la capacidad de responder a los desafíos que se vayan presentando. Sin embargo, para lograr esta apertura de la administración, debe de realizarse un cambio interno, es decir, evolucionar en sus prácticas. “Hay consenso en que el desarrollo del sector público puede ser y necesita ser mejorado” (Shand, 1996, p. 78). De ahí la necesidad de implementar un nuevo modelo administrativo. La burocracia weberiana necesitaba un cambio profundo en sus prácticas, una renovación para responder a la sociedad. Perspectiva influenciada por los llamados casos de éxito, llevados a cabo en Nueva Zelanda y en Reino Unido, (este último implementado por Margaret Thatcher y su “Lema de la Triple E” eficacia, economía y eficiencia.

[...] la reforma administrativa ha sido la respuesta obligada a los problemas crecientes de operación del gobierno, al déficit fiscal paralizante de los estados, a la calidad incierta de los servicios públicos [...] que postraron el desarrollo de la sociedad y ocasionaron la crisis [...] (Aguilar, 2006, p. 140).

La nula eficacia, prácticas corruptas y esa turbiedad se hacían cada vez más frecuentes en el gobierno. Por tanto era necesaria la renovación del modelo weberiano, era urgente la implementación de un gobierno más abierto, el cual trabajara en conjunto con la sociedad y



tuviera cierta retroalimentación de los ciudadanos, además de estar informando y justificando continuamente acerca de las actividades públicas.

Este modelo, surgido a fines de los años 70 en países desarrollados como Gran Bretaña, Australia, Nueva Zelanda y Estados Unidos [...] supone un cambio deliberado de las estructuras y los procesos de las organizaciones del sector público para que funcionen [...] a semejanza de las empresas privadas. (Ramírez, 2012, p.84).

De esta manera los gobiernos “para lograr mayor eficiencia en su funcionamiento, mejores resultados y la aceptación de la sociedad se inspiran en la NGP”. (Arellano, 2004), citado en (Martínez, 2009).

## **1.2 Acoplamiento de la NGP en las Administraciones Públicas locales**

La influencia venida del exterior, es de cierta manera una presión para mejorar el modelo administrativo en los países. Ya que implica estar actualizados y también estar perfeccionando sus prácticas administrativas. Los funcionarios son un pilar muy importante en este proceso, puesto que su disposición y visión de gobierno son un parteaguas para iniciar cualquier cambio a futuro y de decidir el rumbo que tomará el territorio que gobiernan.

Si bien, la implementación de un nuevo modelo administrativo era necesaria, eso no implica “copiar” políticas u prácticas de éxito en otros lugares, puesto que implica una gama de factores, por ejemplo la cultura, y este aspecto es influyente puesto que implica un tejido social, es decir un conjunto de valores compartidos. “[...] las propuestas y reforma administrativa de la NGP no son algo fatal, ni algo intocable sino que son reelaboradas, “transformadas” por cada país según sus circunstancias internas y externas: son un material nacionalmente transformable”. (Aguilar, 2006 p.156). Es necesario analizar y reconocer la situación del sitio en el cual se implementará una nueva estrategia, con el fin de que se tomen los puntos convenientes, atendiendo a la naturaleza del problema principalmente.

La percepción errada de que los países comparten los mismos problemas está acompañada, a menudo, por la idea de que existe una gran variedad de soluciones disponibles, muchas de las cuales, sino todas, serán beneficiosas. Esta concepción errada, vendida al menudeo con la etiqueta de ‘mejor práctica’, ha tenido trágicas consecuencias en algunos países en desarrollo (OCDE, 2003, p. 6), cit. en (Pollitt, 2005, p. 3).

## **1.3 Postulados de la NGP**

### **1.3.1 Principales fundamentos**

Algunas de las tácticas que propone la NGP son las siguientes: “Reducción del tamaño de la burocracia [...] descentralización [...] generación de valor para el cliente, cooperación público-privado [...] apertura a la competencia privatización, utilización de técnicas de gerencia privada, flexibilización, simplificación de trámites [...] transparencia contable, rendición de cuentas”. (Cardozo, 2012, pp. 31-32).

La Nueva Gestión Pública propone utilizar instrumentos de la iniciativa privada en el sector público, uno muy importante es el visualizar al ciudadano como cliente, puesto que este tiene la mejor atención por parte de quién presta el servicio, además de hacer siempre hincapié en la calidad de bien o servicio; un ciudadano busca estas características, anhela sentirse importante para sus autoridades y sobre todo recibir servicios públicos de calidad. La transparencia y la rendición de cuentas han tomado un papel muy fuerte puesto que el ciudadano necesita datos concretos acerca de las acciones gubernamentales, y lo más importante la justificación de tales actividades. La simplificación de trámites, sin duda alguna es de las peticiones ciudadanas más comunes, puesto que la tardanza, la nula respuesta a una gestión, la incompetencia del servidor público son percepciones comunes del ciudadano. “[...] las reformas administrativas son promesas simbólicas [...] se está prometiendo cambiar las rutinas establecidas [...] todo en busca de un supuesto funcionamiento administrativo superior” Dussauge en (Pardo, 2016, p. 135). La NGP intenta agilizar cuestiones administrativas, hacer más expedita la respuesta a trámites, servidores públicos capacitados, así también la implementación de prácticas virtuales para acelerar los procesos administrativos. Además de:

Enfocarse más de cerca a los resultados en términos de eficiencia, eficacia y calidad en el servicio; [...] Flexibilidad para explorar alternativas en la provisión directa al público, el cual debe proveer más costo efectivo en el resultado de las políticas; Nuevas Políticas de manejo de personal que den mayor flexibilidad al desarrollo del staff; [...] El fortalecimiento de capacidades estratégicas al centro para “conducir” al gobierno a dar respuesta a cambios externos y a intereses diversos rápida y flexiblemente y al menor costo. (Shand, 1996, p. 83).

(Martínez, 2009) también menciona algunas de las principales prácticas que trae consigo la NPG: Trato del ciudadano como cliente, es decir, estar abiertos a su opinión con el fin de mejorar los servicios prestados por el gobierno; el desarrollo de un gobierno digital, con el fin de agilizar los procesos y los servicios públicos; descentralización de algunas funciones gubernamentales, con el fin de propiciar la participación de la sociedad; transparencia y rendición de cuentas, para que los ciudadanos estén enterados de lo que realiza el gobierno y sobre todo justifique sus acciones; planeación estratégica, establecer que se espera (futuro) y tener la capacidad de responder ante cualquier cambio (hilo conductor); la prestación de servicios públicos por parte de terceros con el fin de garantizar un mejor servicio. Además de la mejora en el control del presupuesto, finanzas con base a resultados, (Ramírez, 2012, p. 85). En cuestión de prácticas comerciales elegir al sector privado en lugar del público, al hablar de descentralización, por ende tener preferencia a las organizaciones pequeñas que a las grandes y disminución de la jerarquía (Vicher, 2007, p. 167).

La implementación de prácticas administrativas contemporáneas, abre las puertas a un proceso complejo, el cual incluye los esfuerzos para participar en la ejecución de la reforma administrativa; los servidores públicos deben tener capacitaciones, con el fin de obtener información y adiestramiento sobre el nuevo tema. Así mismo la gestión de recursos es muy importante, puesto que una reforma en la administración está auxiliada de mejoras, lo cual implica una partida mayor de recursos. Todo modelo innovador, en este caso el gerencial, abre la puerta a nuevas modalidades de dirigir la el sector público y es una oportunidad para identificar futuras fortalezas y cambios de provecho en pro de la administración pública. Al analizar los postulados pertenecientes a la NGP, se pueden observar las diferentes vertientes

que abarca, es decir, está implícita en distintos rubros y sirve de guía para fijar los límites y alcances: “Cuál debe ser el papel del estado, qué puede y qué no puede hacer, y cómo debe hacerlo” (Aguilar, 2006, p. 137).

#### **1.4 Concepto de innovación**

La innovación es un concepto que debe de abordarse cuando se habla de evolución administrativa, ya que implica cambio, transformación y mejora de algún objeto. En el caso aquí referido, la innovación en la administración pública implica un cambio amplio, ya que se intentan mejorar procesos, técnicas y desempeño de los servidores públicos; es decir, involucra un conjunto de elementos, los cuales necesitan ser transformados. La innovación administrativa (Arellano y Cabrero 1993, p. 62) la definen de la siguiente manera: “... se entenderá aquella que ocurre en el sistema social de la organización, es decir, el sistema de relaciones entre los miembros de la organización”.

Es importante mencionar él porque es necesaria la innovación, puesto que siempre hay un detonante para el surgimiento de las cosas. Las innovaciones administrativas, regularmente están influenciadas por dos razones principalmente: porque la situación presente de la organización (en este caso administración pública) ya no responde a las demandas surgidas del ambiente y en segundo lugar porque las influencias del exterior provocan presión y eso exige un cambio más apresurado.

Por su parte (Aguilar, 2014) identifica cuatro elementos del concepto, para definir la innovación, los cuales son: originalidad, conocimiento, cambio y resultados. Las características mencionadas, se refieren a las cualidades de la innovación, ya que se habla de algo creativo, ingenioso, a su vez aporta determinada novedad a lo ya existente. Al aportar algo diferente, se tiene que presentar un cambio, puesto que se modifica lo habitual o lo acostumbrado y lo ideal debería ser la adaptación. Y los resultados, por ejemplo en la administración pública, al implementar un modelo administrativo, los productos se tienen que ver reflejados en la satisfacción del ciudadano, en la mejora de los servicios públicos, etc.

Arellano y Cabrero (1993) proponen un esquema para explicar la innovación administrativa, a través de cuatro niveles: funcional, estructural, comportamental y relacional. En el primero se refiere principalmente a las atribuciones, asignación de actividades y claramente a lo establecido en ordenamientos. El nivel estructural comprende la organización del ente, es decir, organigramas, jerarquías, etc. se enfoca en la parte orgánica principalmente. El nivel comportamental engloba las actitudes y comportamientos dentro de la organización, es parte de la cultura organizacional, integrada por creencias, hipótesis, dichas características tienen en común los miembros de la organización y eso influye en la manera en que piensan y actúan.

### **1.5 Los gobiernos locales: médula de la acción gubernamental**

Si bien es cierto, el verdadero territorio existente es el correspondiente al municipio y necesita fortalecimiento institucional para responder a las demandas solicitadas por sus habitantes. El municipio es la base de toda acción gubernamental, puesto que es en donde se materializan las operaciones. Si se ejemplifica con la implementación de una política pública federal, respetando el proceso de elaboración de esta, se puede recordar que una de sus etapas integra la realización de un diagnóstico, (cayendo en el supuesto) se debe realizar un análisis para conocer el punto de partida.

Lo anterior significa que cuando una política pública incida directamente en la población, perteneciente al ámbito estatal o federal, siempre se va recurrir a la prescripción para conocer la situación de la sociedad. Y claramente se realiza en el municipio, porque es precisamente ahí donde radica la sociedad. La importancia de ir construyendo y colaborando al desarrollo del municipio es esencial, porque el crecimiento de este ámbito de gobierno lleva consigo el avance de los ciudadanos.

Así como el municipio es fundamental para el desarrollo de cualquier país, por ser considerado como el ámbito estratégico y trascendental, tiene una gran responsabilidad, respecto a su capacidad para responder a las demandas de la sociedad contemporánea. Los

gobiernos locales tienen que renovarse, de acuerdo a la evolución de su sociedad principalmente y a la influencia surgida del exterior. La actualización incluye diversos elementos, tales como la estructura administrativa, las políticas públicas, los programas a implementar tomando en cuenta la participación ciudadana, la profesionalización de los servidores públicos entre otras. “... La capacidad institucional del gobierno se muestra en la acción y los resultados de gobernar, en el cómo se usan las capacidades directivas y se transforman las situaciones deseadas en reales” (Caldera, 2014, p.74). El liderazgo de las autoridades y la habilidad de guiar las acciones gubernamentales son esenciales para el crecimiento del municipio, así como la capacidad de negociación con los diversos actores coadyuvantes en el impulso de la sociedad.

## **1.6 Casos prácticos de implementación de NGP en el mundo**

### **1.6.1 Nueva Zelanda**

Hay diversos estudios acerca de la implementación de prácticas gerenciales en la evolución de la administración pública. Los estudios de esta naturaleza son muy fructíferos, puesto que al analizar diferentes etapas en la administración pública, se encontrará la interdependencia entre ellas, su vinculación entre sí, y el resultado es la construcción de un proceso; por ejemplo, aunque se hable de sexenios, trienios, administraciones, etc. estos son parte de una transformación general e integral, y precisamente esa interrelación puede llevar a supuestos para interpretar la evolución de una administración pública. (Rivera, 1981). Cómo se ha podido observar el hilo conductor de las líneas antes escritas es una de las prácticas propuestas por la NGP, anteriormente señalada: “El fortalecimiento de capacidades estratégicas al centro para “conducir” al gobierno a dar respuesta a cambios externos y a intereses diversos rápida y flexiblemente y al menor costo”.

A Nueva Zelanda, se le considera el ejemplo exitoso, al implementar principios de la NGP en su gobierno, aunque posteriormente se mostrará el fallido intento de dichas prácticas. Sin embargo, el título ya lo tiene Nueva Zelanda arraigado. La Reforma llevada a cabo, fue propiciada principalmente por economistas; el argumento era que ellos estaban alejados de cualquier práctica jurídica y política, y por tanto se podría conducir la administración de una

manera diferente y es así como en los años 80's comienza a verse reflejada esta tendencia administrativa (Vicher, 2007). Como ya se mencionaba anteriormente los éxitos de algún modelo, política o programa no se pueden copiar completamente de donde hayan tenido una respuesta positiva: "Para ser exitosas, las reformas de la gestión no pueden comprarse "hechas". Mucho más a menudo deben ser coproducidas" (Pollitt. Christopher, 2005, p. 9).

Por su parte en los años 80's se inicia la reforma en Nueva Zelanda. Una fuerte recesión económica presentada en este país, fue un detonante muy importante para llevar a cabo la reforma. Se publicó una Ley denominada "Ley de empresas de propiedad estatal", algunas empresas comerciales pasaron a la tutela del estado y algunas otras se privatizaron para reducir el aparato administrativo. La "Ley sobre el sector estatal", descentralizó funciones de la Comisión de la Función Pública y del Ministerio de Hacienda, al nombrar a jefes ejecutivos, los cuales procuraban temas relacionados a los recursos humanos y a las finanzas, de cierta manera trabajaban libre y responsablemente, además del actuar a base de la transparencia. Se llevó a cabo una transición, al pasar de "funcionarios" a otro "jefe del ejecutivo". También se puso en marcha el presupuesto basado en resultados, con el propósito de medir lo realizado con lo esperado. Así mismo se descentralizó la prestación de los servicios de salud, a través de empresas expertas en el ramo. Estas medidas se implementaron para hacer frente a la recesión económica que se estaba viviendo. (Vicher, 2007, pp. 169-172).

Los servicios educativos se convirtieron en un "modelo de autogestión", ya que los ciudadanos tendrían una participación activa en el desarrollo de estos, y el gobierno sería solamente el rector de la política educativa. (OCDE, 1993, p. 250) citado en (Vicher, 2007, p. 175).

En los años 90's se inician cambios profundos en Nueva Zelanda, muy diferentes a los implementados una década antes, ya que existe una alternancia en el poder. La reivindicación se basa en la centralización y el fortalecimiento del sector público. Hace mucho énfasis en el perfeccionamiento del servicio público, la sincronización institucional y la importancia del ciudadano, con el fin de satisfacer sus demandas. Dichas prácticas de NGP anteriormente mencionadas. Si bien normalizaron el tema económico y la crisis presentada en los años 80's, eso no trajo un beneficio directo a los ciudadanos.

Es muy probable que los primeros logros alcanzados con las reformas en Nueva Zelanda se deban a que, por su escasa extensión territorial y poblacional, el país ofreció un marco de maniobra con bajo grado de dificultad, pues los ministerios y todas las organizaciones gubernamentales ostentaban, sin duda, una complejidad menor a la de la mayoría de países del orbe. (Vicher, 2007, p. 180).

### **1.6.2 El caso de Medellín, Colombia**

El estudio de (Ramírez, 2012) centra su análisis en las prácticas de NGP en el municipio de Medellín, Colombia. Dicha investigación es comprendida en el periodo 2001-2011, a través de la revisión de los Planes de Desarrollo del mencionado municipio, en los cuales se identificaron algunas prácticas de la NGP, tales como la participación ciudadana. Se menciona un programa de planeación participativa y gobierno local, a través del cual los ciudadanos podían ser partícipes de la planeación de su calidad. Respecto a la transparencia y la rendición de cuentas, se llevó a cabo la Feria de la Transparencia, para dar a conocer el destino del gasto público. Implementación de programas tal como Medellín Digital, es decir, una plataforma de servicios de un gobierno electrónico. El Presupuesto Basado en Resultados, con el fin de establecer metas que sean medibles para contrastar el trabajo realizado con el esperado. Algunos de los resultados gubernamentales se transmitían a través del canal denominado Telemédellín, mediante el cual la sociedad tenía una interacción con algunos funcionarios y con el propio alcalde y podían cuestionarlos acerca de las acciones que informaban como autoridad. Hacen mucho énfasis en el Talento Humano, se estableció una subsecretaría denominada “De Talento Humano”, con el fin de dar un seguimiento a los servidores públicos, desde el momento en que ingresan a la administración y potencializarlos en su desarrollo.



## 1.7 Antecedentes del progreso administrativo en México

### 1.7.1 Modernización administrativa a nivel nacional

El propósito general de las lecturas mencionadas a continuación, es colaborar al conocimiento de la evolución e innovación en la administración pública en México, así como a la continuación de la investigación de esta materia, ya que es la historia del progreso del aparato gubernamental del país. Primeramente se mostrará de manera general la transformación administrativa de México, posteriormente se abordarán aspectos teóricos de la Nueva Gestión Pública (NGP) y finalmente algunos casos de implementación de dicho modelo administrativo. , siendo el hilo conductor: “El fortalecimiento de capacidades estratégicas al centro para “conducir” al gobierno a dar respuesta a cambios externos y a intereses diversos rápida y flexiblemente y al menor costo” principio de la NGP. (Shand, 1996, p. 83).

En el sexenio de López Portillo, se abre un parteaguas en la modernización de la estructura administrativa del poder Ejecutivo, al establecer un sistema nacional de planeación, a través de la publicación de distintas leyes. Además, se realizaron diversos esfuerzos para contribuir al mejoramiento y avance en la transformación de las Secretarías de Estado, mucha era la importancia en este tema, que se concretizó en el establecimiento de un área específica:

Podemos decir que en el sexenio de José López Portillo por fin se entendió que la modernización administrativa, era un recurso útil [...] Para impulsar programas de reforma administrativa se creó la Coordinación General de Estudios Administrativos, [...] y que fue la unidad responsable de cumplir con el ambicioso propósito de reorganizar la administración para organizar al país. (Márquez, 2010, p. 178).

Se aprecia un esfuerzo enérgico por mantener las instituciones funcionando activamente, bajo la dirección del estado y propiamente del Presidente de la República. Se realiza la apertura de empresas estatales, el nivel de la deuda pública es muy elevado, lo que trae como consecuencia una desestabilidad económica, devaluaciones, quedando marcado el

sexenio de López Portillo, ocasionado por el poco apoyo, o mejor dicho el olvido al sector empresarial.

El Estado no puede convertirse en un garante institucional si deja a un lado los otros factores de la producción. Los excesos de la institucionalidad estatal pueden ser más o igual de perversos, que la institucionalización del mercado que excluye por naturaleza a aquellos que no cuentan con los requerimientos necesarios de acceso para formar parte de las transacciones comerciales (Sánchez, 2009).

En México durante el sexenio perteneciente a Miguel de la Madrid, la administración pública muestra un avance positivo, puesto que se analizan sus debilidades y fortalezas, poniendo atención especial en las primeras y corrigiendo los aspectos que afectaban a la administración. Concretizando esos hechos se realizan diversas medidas, tales como la privatización de algunos servicios públicos, fusión de algunas dependencias, con el propósito de lograr el adelgazamiento del aparato gubernamental y ser lo más austeros posibles en los gastos. (Márquez, 2010, p. 180). Se puede afirmar, que en este sexenio se llevó a cabo la llamada simplificación administrativa, además de elevar a rango constitucional el Sistema de Planeación Democrática, para la regulación de tal sistema y se promulga la ley de Planeación en el país. “En América Latina, han sido variados y diversos los intentos de implantar la Nueva Gestión Pública (NGP) a partir de los años 80 [...] Brasil, México, Chile y Argentina se muestran habitualmente como los precursores de la región”. (Ramírez, 2012, p. 85).

Precisamente en los años en los que llega a la Presidencia Miguel de la Madrid (1982) se iniciaron una serie de esfuerzos conjuntos por parte del Instituto Nacional de Administración Pública. Se emprendieron mesas de trabajo, debates, para concretar y definir temas prioritarios, tales como la descentralización, organismos paraestatales, planeación democrática y renovación moral del servidor público. La descentralización no fue aplicada a la misma velocidad en los gobiernos locales, como es muy conocido; sin embargo, lo observado en las mesas de trabajo fue identificar la idea clave para el desarrollo del municipio, que no necesariamente siga las tendencias exteriores; el municipio con sus recursos propios

(territorio, población, ordenamientos, finanzas, etc.) sea capaz de desarrollarse plenamente y ser el pilar para fortalecer nuestra forma de gobierno y el desarrollo local. (Bravo A. Ruiz, Vico E. Navarro de Flores, María Victoria, 1987).

En una investigación realizada por (Guerrero,1980) acerca de la administración pública del estado de Guerrero hace alusión primeramente a las características de la modernización administrativa, para la cual las instituciones deben estar abiertas y preparadas para algún cambio drástico, además de crear, modificar y eliminar alguna dependiendo de la utilidad y respuesta que vayan teniendo, es decir, saber identificar cuando se realiza alguna de las acciones antes mencionadas e incrementar el rendimiento de los servicios públicos y satisfacer las demandas sociales.

Desde el sexenio de Miguel de la Madrid se había detectado la necesidad de dar una renovación moral al servicio público, siendo los funcionarios pieza clave en el proceso, al ser los facultados de ejercer las funciones públicas, sin embargo, no se dio el seguimiento a las propuestas hechas en aquellos años por las mesas de trabajo coordinadas por el Instituto Nacional de Administración Pública.

[...] El verdadero éxito de un proyecto de renovación nacional [...] exige, tanto de los servidores públicos como de la población en general, un amplio consenso orientado a buscar una relación más orgánica entre el estado y la sociedad, entre gobernantes y gobernados. Para ello se consideró necesario contemplar la política de renovación moral [...] instrumentación del control para prevenir conductas deshonestas, propósito de incidir positivamente en los valores éticos del servidor público [...] (Bravo A. Ruiz, 1987, p. 55).

Los ejecutores de las acciones son actores sustanciales, en este caso, los funcionarios públicos; primeramente es necesaria su disponibilidad para colaborar en el proceso de cambio y aprendizaje que trae consigo toda evolución y como segundo punto la consciencia del trabajo que están realizando, al asumir como “tuyos” los fines de tu actividad se está contribuyendo de manera muy positiva al éxito del modelo. “Los gerentes públicos son

quienes deben ser los detonadores del cambio institucional profundo; la difusión de valores democráticos y la implantación de procesos abiertos, transparentes y flexibles” (Caldera, 2012 p. 42).

### **1.7.2 México moderno: sexenio de Carlos Salinas de Gortari**

Sin duda alguna, la modernización de México encuentra su auge en la administración de Carlos Salinas de Gortari, al incorporar a México al mundo del progreso, del modernismo. Sus principales gestiones fueron la celebración del Tratado del Libre Comercio, con los gobiernos de Estados Unidos y Canadá, la implementación del Programa Nacional de Solidaridad, dirigido a la población más vulnerable. Los programas de modernización administrativa ambicionaban principalmente la descentralización, además de la creación de la Secretaría de la Contraloría, con el fin de tener un control de la organización. En este sexenio también se privatizan empresas públicas, que por ende adelgazan el aparato administrativo. Un aspecto negativo de esta administración es el aumento de los pobres en el país y el declive de la calidad de vida de los mexicanos (Sánchez, 2009). Además con la llamada simplificación administrativa, impulsada en este sexenio se pretendía tener una agilidad y la resolución de trámites administrativos de forma expedita.

Durante la administración de Salinas de Gortari, en el gobierno de Nuevo León por ejemplo, es cuando se presenta la llamada simplificación administrativa, al disminuir el número de dependencias integrantes del Ejecutivo, reformarse algunas de las funciones de los organismos, se incluyeron conceptos nuevos como la calidad, para regir las atribuciones de las dependencias. En Monterrey se elaboraron también las estrategias del Pacto Nuevo León como una planeación estratégica, es decir, los ejes a seguir por el gobierno del estado, los cuales estaban en armonía con las prioridades de Salinas de Gortari, dichas estrategias fueron: modernización de la administración pública y reestructuración financiera, internacionalización de Nuevo León, crecimiento ordenado de la zona metropolitana de Monterrey, descentralización y desarrollo regional, mejoramiento de la calidad de vida, modernización de la seguridad pública, administración de la justicia, fortalecimiento de la democracia y la solidaridad (Ortega, 2005, pp. 368-373). Sobresalen cada vez más aspectos pertenecientes a

la NGP, por ejemplo en Nuevo León al manejar conceptos tales como la calidad en el servicio público.

El último sexenio del siglo XX en México, es de vital importancia para la administración pública y para el presente trabajo, puesto que durante el gobierno de Ernesto Zedillo, se inicia con la puesta en marcha de estrategias y prácticas de la iniciativa privada, aplicadas en el sector público, con el llamado PROMAP (Programa de Modernización de la Administración Pública), el cuál estaba integrado de conceptos tales como la planeación estratégica, filosofía institucional, y la calidad principalmente; lo cuál servía de cierta manera, para medir los resultados de los programa por ejemplo, con la inclusión de indicadores, la satisfacción del cliente (ciudadano) y el mejoramiento de los procesos. (Sánchez, 2009).

A lo largo del texto, se ha mostrado de manera muy general, algunas de las reformas administrativas más importantes en el país. Se pudieron observar los grandes esfuerzos para modernizar al país, cambios en las instituciones, renovaciones en la legislación, pero se olvidó la formación y profesionalización de los servidores públicos, un factor básico en todo gobierno, ya que ellos son los facultados de ejecutar toda medida de gobierno y al no tener un personal desarrollado y preparado para enfrentar las demandas cada vez más difíciles de resolver, cualquier intento de transformación administrativa (institucional) será un vano esfuerzo, es decir, muy restringido. (Sánchez, 2009). La NGP busca el crecimiento de los servidores públicos respecto a su productividad, principio básico de este modelo administrativo. (Ramírez, 2012, p. 85).

### **1.7.3 Prácticas innovadoras a partir del año 2000 en México**

A partir del año 2000, en la administración pública federal se realizaron importantes reformas administrativas, con el fin de incorporar técnicas gerenciales en el actuar del gobierno. Cabe mencionar que en el país se presentaba la alternancia política y el denominado Partido Oficial (Partido Revolucionario Institucional) perdía por primera vez la Presidencia de la República y los gobernantes de alto nivel, incluido propiamente el titular del ejecutivo, tenían una experiencia amplia en el sector privado. La alternancia representaba un parte aguas en la

historia política de México, ya que se esperaba un cambio importante en las prácticas de gobernar. “No se trató únicamente de reducir el tamaño, los costos operativos y el personal administrativo, sino de intentar contrarrestar prácticas de corrupción, así como nichos de interés establecidos durante décadas”. (Pardo, 2016, p. 10).

Algunos de los cambios implementados son los siguientes: Mediante una iniciativa se creó la Secretaría de la Función Pública, cuya atribución principal era lograr un desarrollo administrativo, basado en prácticas innovadoras. Aunado a esto se creó un área, por decirlo de alguna manera, enfocada a la planeación y ejecución de técnicas enfocadas a la Nueva Gestión Pública, denominada Oficina de Innovación Gubernamental, a la cual se le encomendó la elaboración de la “Agenda del buen gobierno”; estaba integrada por diversos parámetros, entre los que destacan calificativos como la calidad, transparencia y rendición de cuentas, e-gobierno, eficiencia y eficacia, entre otros.

Para complementar las prácticas de gestión implementadas era necesario el apoyo de los servidores públicos, fue necesario un proceso de capacitación y formación acerca de los métodos y técnicas a utilizarse. La disponibilidad de los funcionarios fue crucial para poder participar en esa “nueva era” de la administración pública. Se presentó claramente un cambio, ya que el modelo gerencial implica algunas de las prácticas de la iniciativa privada y los servidores públicos debieron tener un acoplamiento a estos nuevos postulados, sin dejar de lado el propósito de la administración pública: alcanzar el bien común.

En general la implementación de postulados pertenecientes a la Nueva Gestión Pública fue importante para el perfeccionamiento del quehacer gubernamental, ya que anteriormente no se habían integrado en mayor proporción programas y/o estrategias encaminadas a la innovación gubernamental. Es importante resaltar el énfasis puesto en el tema de transparencia y rendición de cuentas, puesto que la población necesitaba sentir un cambio, por mínimo que fuera, después de haber vivido la gestión de un mismo partido político con prácticas no precisamente éticas. Era necesario además de hacer públicos el uso de los recursos, justificar los movimientos y el destino de los mismos para ir generando confianza en la sociedad, claramente mediante un proceso lento. Se agregaron atributos a los servicios públicos con el fin de hacerlos más eficientes, tales como la calidad, enfoque a resultados, la

facilitación de trámites a través de portales web, etc. “Se implementaron numerosas y muy diversas acciones enfocadas a construir un gobierno más profesional, honesto y transparente [...] y que sea de calidad” Dussauge en (Pardo, 2016, p. 135).

Sin duda, los programas enfocados a la participación ciudadana abonaron mucho a las prácticas implementadas, puesto que la intervención de la ciudadanía es básica para lograr el desarrollo y crecimiento de cualquier país y visiblemente del mejoramiento de la administración pública. Si la sociedad participa, puede tomar liderazgo en las acciones públicas, además de retroalimentar las acciones gubernamentales, puesto que es en la ciudadanía, en donde recaen los servicios públicos.

Innovación	Año	Porqué
Creación de la Secretaria de la Función Pública.	2003	Atribución principal: lograr un desarrollo administrativo, basado en prácticas innovadoras.
Creación de la Oficina de Innovación Gubernamental.	2000	Elaboró la “Agenda del buen gobierno”, integrada por diversos parámetros: transparencia y rendición de cuentas, e-gobierno, eficiencia y eficacia, entre otros
Capacitación a los servidores públicos.	2001	Fue necesaria la formación acerca de los métodos y técnicas a utilizarse.
Reestructura del concepto de servicios públicos.	2001	Los servicios públicos tenían que ser más eficientes, de calidad, enfocados a resultados, disminución de tiempo de respuesta, etc.

Cuadro 1. Principales acciones realizadas, en los primeros tres años de la Administración de Vicente Fox Quezada, las cuales se enfocaron a la funcionalidad de la Administración Pública Federal. Información consultada en (Pardo, 2016).

## **1.8 Criterios a partir de los cuáles se hará la investigación: funcional, estructural, comportamental y relacional.**

(Cabrerero, 2006) propone 4 elementos para estudiar la innovación administrativa en el sector público, los cuales son: funcional, estructural, comportamental y relacional. Estos bloques permiten acceder de manera rápida y fácil al tejido administrativo, ya que al ser pertinentes se tiene la facilidad para identificar los componentes de cada uno. A continuación se explicará cada uno.

Funcional: Engloba aspectos tales como planeación estratégica, es decir, establecer una filosofía organizacional, misión, visión y valores, realización de diagnósticos para conocer la situación de la administración pública tanto interna como externamente, incorporación de conceptos como la calidad al servicio público, tener la capacidad de gestionar recursos en los diferentes ámbitos de gobierno, es decir, es la determinación de políticas necesarias para alcanzar los objetivos establecidos en un inicio, a través del establecimiento claro y preciso de la asignación de actividades de cada miembro de la administración pública, para que pueda desempeñar sus facultades productivamente. “Igualmente caen en este nivel los nuevos modelos administrativos incorporados, técnicas administrativas, sistemas de control, de manejo presupuestal, de personal. La incorporación de infraestructura de manejo de información...”. (Cabrerero 2006, p. 32).

Las mejoras englobadas en el ámbito funcional, son más fáciles de observar, debido a que las acciones están enfocadas a la mejora operacional de los servicios públicos, es decir, implementación de estrategias, procesos, conocimientos, tecnologías, etc. que anteriormente no se habían puesto en práctica.

Estructural: A este rubro le compete la organización de la administración, es decir, la estructura de la administración; tales como la incorporación, eliminación o fusión de dependencias, las modificaciones en el organigrama. Es decir, es el agrupamiento de las actividades necesarias para la realización de las actividades planeadas, incluye las relaciones



jerárquicas entre las distintas instituciones con el fin de coordinar las distintas actividades, definiendo redes de comunicación entre los diferentes puestos. Permite identificar “quienes participan”, “cómo” y “dónde”.

Este nivel incluye la distribución y el orden de las actividades, ya que por una parte las específicas y divide y también refleja la autoridad en cada una de ellas. En lo que se refiere al orden, la regulación es un aspecto muy importante, ya que los ordenamientos en general ayudan a través del establecimiento de reglas para tener un mayor control en las tareas, así como los límites y alcances.

Comportamental: Este rubro se refiere principalmente al proceso de adaptación y conducta de las personas, en este caso de los servidores públicos y la ciudadanía, en torno al ambiente desarrollado en la administración pública. Por ejemplo, valora el actuar del funcionario, respecto a su reacción ante un cambio, si hay aceptación o rechazo, es decir, la actitud que se tiene frente al hecho. “Aquí cabe igualmente la aceptación de nuevos valores, es decir, de una nueva cultura organizacional”. (Cabrerero 2006, p. 33).

En el caso de la sociedad, se refiere a la respuesta que se tiene por ejemplo a participa en algún programa público, en algún trabajo social, es decir, la participación ciudadana, o por su parte si hay nula respuesta. Es principalmente la reacción de las personas en torno a determinado cambio o actividad en la administración pública. Este nivel es más complejo, ya que incluye aspectos cualitativos, ya que implica la manera de proceder tanto de los servidores públicos, como de la ciudadanía. Es un nivel que no se puede detectar de manera simple, sino que necesita espacio e interacción con los actores implicados, para detectar las mejoras que se pudieron haber presentado en el comportamiento.

Relacional: Se refiere a la capacidad de fortalecer las redes de interacción y comunicación estratégica con diversos actores, llámense grupos de presión, sector empresarial, partidos políticos, ámbitos de gobierno, ciudadanía, etc. con el propósito de obtener resultados favorables y obtener consenso al tener la capacidad de dialogar-negociar con los actores indicados. Un elemento fuerte de este aspecto es la participación ciudadana, con el propósito

de involucrar a la sociedad en temas gubernamentales, descentralización de organismos públicos, con el fin de tener un contacto más directo con la ciudadanía.

“... propensión de diseñar e implementar programas de cogestión entre gobierno municipal y ciudadanía [...] se trataría de un acercamiento al nivel de legitimidad que ha generado la administración en turno, e igualmente la capacidad de gestión de recursos que los gobernantes han captado en negociaciones con otros niveles de gobierno” (Cabrero 2006, p. 34).

El nivel relacional está basado principalmente en la capacidad de diálogo de la autoridad municipal con diferentes actores, tales como la ciudadanía, diferentes ámbitos de gobierno, etc. La negociación es un término muy importante en este elemento, ya que la interacción es elemental para la creación de relaciones y para el fortalecimiento de la comunicación. La relación con la ciudadanía es muy importante, ya que son en quienes recaen los servicios públicos y en general las acciones gubernamentales; su opinión es de suma importancia para conocer la satisfacción o desacuerdo con la autoridad.

Palabras clave	
Elementos	
Funcional	Planeación estratégica, gestión, calidad, asignación de actividades.
Estructural	Organización, organigrama, jerarquías, comunicación.
Comportamental	Conducta, adaptación, actitud, respuestas.
Relacional	Interacción, comunicación estratégica, negociación, participación ciudadana.

Cuadro 2. La información de la tabla se basó en (Cabrero 2006).

Como se pudo revisar en el presente capítulo, los cambios generados por la NGP generaron una sinergia de transformaciones y el enfoque se centró en el desarrollo de un conjunto de valores de cooperación, es decir, en un trabajo conjunto entre sociedad y gobierno; mediante el cual, este último enfocó sus acciones a la gestión por resultados, trabajando con criterios de eficiencia, eficacia y calidad en sus servicios. La NGP conlleva un compromiso dual, porque su trabajo incluye la colaboración del ciudadano, ya que además de regirse con base en indicadores, resultados, metas, etc. La gestión está orientada hacia el cliente.

En México, En los años 80`s se comienza a trabajar un poco más en dichos aspectos, se concreta un trabajo colectivo entre el gobierno Federal e instituciones académicas, con el fin de estudiar, analizar y proponer mejoras a la Gestión Pública. En este periodo se destaca un área de oportunidad muy importante orientada a la renovación integral de funciones del servidor público. En la década siguiente se destacan algunas acciones importantes, tal como la creación de la Contraloría, la cual fungió como órgano fiscalizador y de control interno. Finalmente, en el año 2000 se destaca el Programa de Modernización de la Administración Pública, con el propósito de mejorar los procesos administrativos.

Hasta el momento se ha abordado de manera general los principales aspectos de la evolución en la administración pública en México, durante los últimos años, es decir, las modificaciones presentadas en las organizaciones, principales reformas y cambios con el fin de modernizar las prácticas gubernamentales, además de los esfuerzos estatales para dar respuesta a las nuevas prioridades.

## Capítulo 2. Antecedentes de la Ciudad de León y datos demográficos.

### 2.1 Aspectos geográficos

El estado de Guanajuato está situado en el centro de la República Mexicana y está integrado de cuarenta y seis municipios, León es uno de ellos. Se encuentra localizado en el extremo norte del estado y tiene una extensión de 1,883 Km<sup>2</sup>. (datos del 2008) Al estar situado en un extremo del territorio colinda con otro estado del país: Jalisco. Los límites de la ciudad son los siguientes: al norte colinda con el estado de Jalisco y con el municipio de San Felipe, al sur con dos municipios de Guanajuato los cuales son Romita y San Francisco del Rincón. Al este con los municipios de Guanajuato y Silao y finalmente al oeste con los municipios de San Francisco, Purísima del Rincón, Lagos de Moreno y la Unión de San Antonio, estos dos últimos pertenecientes al estado de Jalisco (Labarthe y Ortega, 2000).

El lugar céntrico ocupado por el estado de Guanajuato ha sido una gran ventaja para su desarrollo, ya que esa localización permite conectividad con los otros estados de la República Mexicana. En los tiempos correspondientes a la fundación de la Villa, la ubicación céntrica propició el avance y desarrollo de la nueva localidad. “La ubicación del Bajío, colocado entre la ciudad de México y las minas de Zacatecas y Guanajuato, favoreció el crecimiento [...] porque era el paso obligado al norte y al noroeste de la Nueva España”. (Labarthe y Ortega, 2000, p. 50). Al ser el paso hacia otras localidades, la villa se fue fortaleciendo y posicionándose como un territorio en constante evolución.

### 2.2 La fundación de la Villa de León

Por órdenes del virrey Enríquez de Almanza, en 1576 se funda la Villa de León, como contrapeso a los ataques provenientes de los chichimecas, consideraba que con el establecimiento de asentamientos serviría de fuertes para enfrentar a esta cultura. González (2011) la Villa se funda en la tierra que se denominaba Valle de Señora.

A la par esto serviría como recurso para un desarrollo progresivo de la ciudad; no obstante el rey Felipe segundo decretó que toda persona que trabajase en estas tierras, tendría como recompensa un salario, esto influyo mucho para la creación y desarrollo de la villa.

### **2.3 Algunos datos demográficos**

En el año 2010 el municipio de León tenía un total de 1, 436, 480 habitantes según datos del Coneval, de los cuales 701,781 eran hombres y 734, 699 mujeres, lo que representaba un poco más de un cuarto del total de la población del estado de Guanajuato. Para el año 2015 el total de la población era de 1, 578, 626 son los datos más actualizados respecto a los habitantes de la ciudad. Respecto a la flota vehicular, en el años 2009 se tenían registrados 347 mil vehículos, teniendo como índice de motorización la cantidad de 242 vehículos, por cada mil habitantes.

En lo referente a la actividad económica de la ciudad, León se ha distinguido teniendo como fuerte el sector cuero-calzado. En la actualidad se pueden apreciar las denominadas “picas” pequeños talleres dedicados a la elaboración de calzado y distribuidos en la ciudad. Los leoneses han continuado con la tradición de la curtiduría. Aunque cabe mencionar que León se está fortaleciendo en el sector de los servicios, tal como el turismo de negocios. El municipio se está posicionando como sede de grandes eventos incluso a nivel internacional.

### **2.4 Implementación de prácticas innovadoras en León, Guanajuato: Administración de Carlos Medina Plascencia en 1989-1992**

Como se ha mencionado anteriormente el municipio es el ámbito de gobierno que debería de tener un apoyo mayor, con el fin de aprovechar las fortalezas que tiene, ya que los efectos de sus políticas repercuten de manera directa en los ciudadanos. Por mencionar solo algunos de los refuerzos, podría ser la profesionalización integral de los servidores públicos y que asuman como suya los fines de su actividad, implementación de modelos administrativos contemporáneos, para tener la capacidad de responder a las demandas sociales y por ende recursos para ejecutar las acciones. En el caso de León, Guanajuato, los indicios de prácticas

innovadoras en su administración pública, se perciben a partir de la llegada del ingeniero <sup>1</sup>Carlos Medina Plascencia a la presidencia municipal, en el año de 1989.

Cuando llega Medina Plascencia a la alcaldía, trae consigo una vasta experiencia en el sector privado, dicho conocimiento influyó en la forma de dirigir la administración municipal, ya que se presentó un cambio constante, al incluir tácticas de la iniciativa privada en el ejercicio de gobierno; dichas prácticas se fueron consolidando a lo largo de su gobierno y claramente en los posteriores. Cabrero (2006) menciona las tres líneas principales en las que se basaron dichas innovaciones: implementación de procedimientos utilizados en el desarrollo organizacional, técnicas de gestión y participación ciudadana. Posteriormente se analizará cada una de ellas, sin embargo, a simple vista se pueden detectar algunos de los cambios traídos con las estrategias anteriores: el establecimiento de una filosofía organizacional, es decir, cuestionarse qué es la organización y hacia dónde se dirige (en este caso la administración pública), prácticas administrativas acorde a las demandas existentes, las cuales integraban fundamentalmente el trabajo colaborativo con la sociedad.

Como bien se mencionaba, se adaptó el concepto de desarrollo organizacional en el servicio público; consistió principalmente en la construcción de una planeación estratégica: formulación de una misión, visión y valores claramente definidos; se respondió a los siguientes cuestionamientos ¿Quiénes somos? ¿Cuál es la finalidad del ente público? La misión precisamente describe la razón de ser y el por qué se ha creado algún el organismo, es decir, replantearse cuál es la finalidad de la administración pública.

La Nueva Gestión Pública hace mucho énfasis en los resultados, los cuales obviamente están previstos a determinado tiempo, por tanto también se debe conocer a dónde dirigirse, qué posicionamiento busca obtener a largo plazo, dichos elementos integran la visión. Finalmente los valores son una mística de atributos, los cuales describen el actuar del organismo (calidad, superación, espíritu de servicio, trabajo en equipo, etc.). La relación que existe entre la planeación estratégica, (la cual contiene aspectos del D.O.) y la NGP es muy clara, ya que se debe tener muy presente la finalidad que persigue una entidad para lograr

---

<sup>1</sup> El ing. Carlos Medina Plascencia es un empresario leonés, panista, fue el primer Presidente Municipal de oposición en León, Guanajuato, así como el primer Gobernador (interino) panista del mismo estado, ha ejercido varios puestos de elección popular y actualmente es Director General de la Empresa BNI.

los resultados anhelados. A propósito, muy cierto ese dicho popular “*Barco que no tiene rumbo, ningún viento le es favorable.*”

Se trató de atender los problemas y demandas guiados por una misión definida como de servicio y con el objetivo explícito de aumentar la eficacia en la política municipal dentro de un ejercicio de gobierno. De este modo el municipio se visualizó como una organización-empresa. (Cabrero, 2006, p. 58).

Al incorporar estrategias de la iniciativa privada, se tenía que modificar la noción del ciudadano, es decir, otorgarle un servicio como cliente, significa que ya no sería solamente un receptor de servicios públicos, si no que existiría una relación recíproca entre ambas partes. Los clientes se convierten en evaluadores de servicios públicos; esta situación trae consigo una mejora, ya que se trabajó con eficacia para obtener entregables/servicios de calidad. En este contexto se tenía que estar en la misma sintonía, es decir, si a los ciudadanos ya se les consideraba como cliente, el funcionario público, ahora como gerente público tenía la obligación de brindar la mayor excelencia posible.

En 1991 se ve interrumpida la gestión de Medina Plascencia, a un año de terminar su trienio, su sucesor y alcaldes siguientes, trabajaron sobre los pilares constituidos por Medina, esto permitió ejecutar metas a largo plazo y se extendieron las políticas y programas públicos iniciados por él. El contacto con la ciudadanía fue esencial para ir perfeccionando este modelo administrativo con el paso del tiempo. Si bien hubo buenas aportaciones, también se presentaron desaciertos, puesto que los integrantes del Ayuntamiento y administración tenían un discernimiento sobre el ámbito privado, no fue así en temas del sector público. A continuación se presenta una tabla con los aspectos más importantes de la administración 1989-1991.

## 2.5 Datos electorales de las elecciones municipales 2009, 2012 y 2015 en León, Guanajuato.

En las elecciones municipales del año 2012 Francisco Ricardo Sheffield Padilla obtuvo el triunfo electoral, venciendo a su principal oponente, la candidata del Revolucionario Institucional María Bárbara Botello Santibáñez. Con una cantidad de 204, 557, el PAN vuelve a ganar las elecciones para Presidente Municipal, gobernando por 20 años consecutivos la ciudad. Mientras que la candidata obtuvo 152,938 votos. Por el partido Verde Ecologista de México participó José Eugenio Martínez Vega quien obtuvo 40,163 sufragios. Dicho partido cada vez está tomando más fuerza en las elecciones de la ciudad. Un par de candidatos con menor fuerza fueron Alejandro Orozco postulado por el Partido de la Revolución Democrática quien obtuvo 5,416 votos y Eduardo López Cabrera con 4,325 votos, este último candidato del Partido del Trabajo.

El año 2012 es histórico, porque después de veintitrés años de gobiernos panistas, arriba al poder el PRI, siendo Presidente Municipal una mujer. En dichas elecciones los dos candidatos principales fueron: por la coalición PAN-Nueva Alianza Miguel Ángel Salim Alle y por la coalición PRI-PVEM Bárbara Botello; era la segunda vez consecutiva que se postulaba como candidata, pero esta vez los votos le favorecieron con 239,810. Obteniendo el segundo lugar Salim con 231,100 votos. El PRD, PT y PVEM obtuvieron 14,981, 5011 y 23, 661 respectivamente.

En las elecciones del año 2015 se obtuvieron los siguiente resultados: El PAN obtiene 229, 909 votos, siendo electo Presidente Municipal Héctor López Santillana, la coalición PRI, PVEM Y Nueva Alianza obtienen 126,478 votos, el Partido Encuentro Social 12,354 votos Movimiento ciudadano 9282 sufragios.



Año/Partido	PAN	PRI	PVEM	PRD	PT
2009	204,557	152,938	40,163	5416	4325

Cuadro 3. Resultados de la contienda electoral, para elección de Presidente Municipal para el periodo 2009-2012. Consultado en la página oficial del Instituto Electoral del Estado de Guanajuato, en el siguiente sitio web: <http://www.ieeg.org.mx/>

Año/Partido	PAN	PAN- Nueva Alianza	Nueva Alianza	PRI	PRI- PVEM	PVEM	PRD	PT
2012	231,100	7340	8200	239,810	39,905	23,661	14,981	5011

Cuadro 4. Resultados de la contienda electoral, para elección de Presidente Municipal para el periodo 2012-2015. Consultado en la página oficial del Instituto Electoral del Estado de Guanajuato, en el siguiente sitio web: <http://www.ieeg.org.mx/>

Año/Partido	PAN	PRI- PVEM- NA	Movimien to Social	Movimiento ciudadano
2015	229,909	126,478	12,354	9282

Cuadro 5. Resultados de la contienda electoral, para elección de Presidente Municipal para el periodo 2015-2018. Consultado en la página oficial del Instituto Electoral del Estado de Guanajuato, en el siguiente sitio web: <http://www.ieeg.org.mx/>

En este capítulo se mostraron algunos datos de la ciudad de León, tanto demográficos como históricos. Se pudo analizar el lugar ocupado por el estado de Guanajuato, respecto a los demás estados de la República y como este le favoreció en temas económicos y de conectividad. Al estudiarse tres administraciones de la ciudad de León, es importante señalar datos electorales correspondientes a cada Presidente Municipal, con el fin de tener un panorama más amplio del número de votos obtenidos, respecto a los demás contrincantes.

Otro punto desarrollado en el presente, es acerca de la gestión del Ing. Carlos Medina Plascencia, sin duda alguna, un parteaguas en los gobiernos municipales de la ciudad. La llegada a la alcaldía de dicha persona, trajo consigo una mejora en los procesos administrativos de la gestión, con la incorporación de tácticas de Gestión Pública, establecimiento de una filosofía institucional, los cuáles sentaron las bases para que en las siguientes administraciones se trabajará y fortificara dicho modelo.

## Capítulo 3. Administraciones municipales 2009-2018

### 3.2 Dirección General de Desarrollo Institucional

La Dirección General de Desarrollo Institucional, es la instancia facultada en el ámbito municipal para implementar estrategias encaminadas a la innovación y mejora de las prácticas gubernamentales. Según el Reglamento Interior de la Administración Pública Municipal, consultado en la página web del municipio, en el siguiente sitio web: <http://www.leon.gob.mx/aplicaciones/normasleyes/public/documentos/201510211310000>. REGLAMENTO\_INTERIOR\_DE\_LA\_ADMINISTRACION\_PUBLICA\_ la Dirección se divide en cuatro direcciones de área:

La Dirección General de Desarrollo Institucional debe planear, apoyar, coordinar y supervisar el trabajo de las siguientes direcciones de área:

- Dirección de Administración de Personal
- Dirección de Modernización Administrativa
- Dirección de Tecnologías de la Información
- Dirección de Relaciones Laborales; y
- Dirección de Gabinete

Para el caso a estudiar se auxiliará del área: Dirección de Modernización Administrativa cuyas atribuciones son las siguientes:

- La Dirección de Modernización Administrativa tiene, además de las atribuciones comunes a los directores de área, las siguientes.
- Diseñar, operar y supervisar el servicio civil de carrera municipal, así como validar los programas de profesionalización, capacitación, desarrollo permanente y evaluación del desempeño de los servidores públicos municipales.
- Analizar, coordinar y dar seguimiento la integración de los procesos internos que en materia de innovación gubernamental se realicen en las dependencias de la administración pública municipal.

- Diagnosticar el clima organizacional en las dependencias y sugerir propuestas de mejora en el mismo.
- Generar los mecanismos que promuevan el cambio de una nueva cultura de calidad y calidez en los servidores públicos.
- Diseñar mecanismos de implementación de procesos de calidad, innovación gubernamental y automatización al interior de la administración pública municipal.
- Diseñar y aplicar un sistema de evaluación permanente que permita la mejora continua de todos los procesos.
- Proponer y aplicar sistemas de integración de procesos y simplificación administrativa.
- Promover de manera permanente la implementación de modelos de innovación y desarrollo gubernamental.
- Proponer los lineamientos para la elaboración y actualización de los manuales de organización y procedimientos de las dependencias; Coordinar y dar seguimiento a los lineamientos para la ejecución de proyectos y programas institucionales, que contribuyan a la innovación y mejora en la eficiencia de los procesos de la administración pública centralizada.
- Diseñar, coordinar y dar seguimiento a los lineamientos para el programa de comunicación organizacional de las dependencias.

### 3.3 Dirección General de Innovación

A finales del año 2016 se creó la Dirección General de Innovación, la cual tiene sus funciones establecidas en el Reglamento Interior de la Administración Pública Municipal de León, Guanajuato. Atendiendo a la exposición de motivos, la Dirección se creó debido a la exigencia de los tiempos actuales, para satisfacer las demandas de la población en términos de competitividad.

Muchos de los factores que inciden en el avance de las administraciones públicas, es la presión que viene del exterior, ya que se puede observar el avance de los países del mundo y su crecimiento, esto sin duda alguna motiva para continuar esforzándose y a la vez es un factor de presión para ir creciendo a un ritmo adecuado y estar a la altura de lo que exige la sociedad hoy en día. En el reglamento interior se establece estudiar casos de éxito en el mundo, referentes a la innovación gubernamental, con el fin de tomarlos de ejemplo y adoptar sus fortalezas y oportunidades a municipio de León.

Todo lo anterior tiene una finalidad y es la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos, así como la mejora en los servicios públicos. Todos los esfuerzos que realizan los entes gubernamentales están encaminados al bienestar social, es decir, el bien común debe de prevalecer siempre en las tomas de decisiones.

Las atribuciones de la Dirección son las siguientes:

- Diseñar y fomentar un modelo de clúster de innovación encaminado a la consolidación del municipio como un centro de desarrollo tecnológico y de transformación de políticas públicas.
- Promover y supervisar la coordinación transversal, intersectorial e interdisciplinaria del sector académico, con parques de innovación, centros de investigación y universidades; de las organizaciones de la sociedad civil, con organismos ciudadanos,

comités de colonos y asociaciones civiles; de la iniciativa privada, con empresas transnacionales, cámaras empresariales y fundaciones internacionales; así como entre las diferentes instancias de los tres niveles de gobierno.

- Gestionar ante instituciones estatales, nacionales e internacionales tanto públicas como privadas recursos para financiar el desarrollo de proyectos innovadores que impulsen la mejora de los servicios que se otorgan a la ciudadanía en general.
- Administrar y operar un fondo para financiar proyectos innovadores en coordinación con las instancias encargadas de los mismos.
- Impulsar la proyección del Municipio a nivel global mediante la concentración y coordinación de las iniciativas de cooperación internacional, en las que se pueda participar con las diferentes dependencias y entidades.
- Fomentar, en coordinación con la Dirección General de Educación, la vinculación con universidades e instituciones de educación media superior en acciones que mediante la instrumentación del servicio social potencialicen el desarrollo municipal.
- Promover la celebración de convenios con instituciones académicas y centros de investigación nacionales e internacionales, así como parques de innovación que coadyuven en la mejora, investigación y desarrollo de nuevas tecnologías.
- Diseñar y desarrollar instrumentos tecnológicos como aplicaciones móviles que faciliten al ciudadano la interacción con su Gobierno, para la mejora de los servicios públicos.

- Dirigir y coordinar de manera transversal con las distintas dependencias y entidades municipales, la implementación de iniciativas para el desarrollo de León como una Ciudad Humana Inteligente.
- Diseñar y proponer al Presidente Municipal, modelos de infraestructura tecnológica para la interconexión de la información municipal.
- Impulsar un laboratorio de innovación de políticas públicas que sirva como institución de consulta de la administración pública municipal, para la toma de decisiones, elaboración de estrategias e implementación de iniciativas de impacto social.
- Fomentar la economía del conocimiento y la cultura de emprendimiento, innovación e incubación de negocios de alto impacto y de base tecnológica en coordinación con la Dirección General de Economía.
- Generar, desarrollar y probar nuevas ideas con procesos concatenados e integrales, que incluyan las etapas de investigación de necesidades, visualización de soluciones, generación de prototipo, lanzamiento de modelo piloto, además del planteamiento, implementación, monitoreo y evaluación de políticas públicas que mejoren la calidad de vida de los ciudadanos.
- Monitorear y diagnosticar índices de competitividad, para que en conjunto con las dependencias y entidades municipales se generen estrategias y tácticas que vayan encaminadas a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.
- Analizar y conocer las mejores prácticas de gobierno de ciudades inteligentes del mundo como fuente de aprendizaje y contextualización para nuestro Municipio.

- Coordinar e impulsar el desarrollo de una plataforma Inteligente de datos pública.
- Promover en coordinación con la Dirección General de Educación, el desarrollo al talento local, así como la atracción y retención del talento foráneo.
- Promover, en coordinación con la Dirección General de Desarrollo Institucional, el intercambio de prácticas gubernamentales innovadoras y exitosas, entre las instancias públicas y privadas, para mejorar los servicios al ciudadano.

La Dirección General se auxilia de la siguiente Dirección de Área:

Dirección de Competitividad y Asuntos Internacionales, sus atribuciones son las siguientes:

- Coordinarse con instituciones de cooperación internacional para la realización de proyectos que mejoren la calidad de vida de los ciudadanos.
- Concentrar y definir todas las iniciativas de cooperación internacional con las diferentes dependencias e instancias de gobierno.
- Definir y dar seguimiento a los indicadores de competitividad municipales.
- Coordinarse con las instancias respectivas para realizar planteamientos que permitan generar avances tecnológicos mejorando las condiciones de vida para los ciudadanos.
- Impulsar la participación del Municipio en concursos y proyectos nacionales e internacionales para obtener recursos adicionales.
- Aumentar la capacidad estratégica de la administración pública y mejorar su desempeño mediante la implementación de prácticas de gestión del conocimiento.



- Evaluar e identificar las áreas de oportunidad que tenga el Municipio y proponer opciones de atención, considerando para ello las mejores prácticas a nivel internacional.

### **3.4 Administración Municipal de León 2009-2012**

La administración antes mencionada estuvo encabezada por el Lic. Francisco Ricardo Sheffield Padilla, siendo el séptimo alcalde panista en el municipio. En estos tiempos ya no se puede concebir el inicio de un periodo de gobierno, si no se tiene un plan de gobierno a seguir, es decir, un documento integrado por los objetivos que se pretenden alcanzar y lo más importante, las acciones que se van a realizar para lograrlos.

El plan de gobierno 2009-2012 estuvo conformado por cinco líneas estratégicas, las cuales son las siguientes: Empleo, Infraestructura y Competitividad, Seguridad Pública y Coordinación Institucional, Calidad de Vida y Desarrollo Comunitario, Medio Ambiente Sustentable y Gobierno Responsable. Este último está enfocado a la mejora de la gestión pública, es decir, al progreso del actuar del gobierno. Toma conceptos clave, tales como descentralización, eficiencia, profesionalización, calidad, transparencia, etc.

Se puede observar el rumbo que tomó la administración de Sheffield en materia de innovación gubernamental, a través del análisis de su plan y los informes de gobierno. Los programas implementados están enfocados principalmente a los elementos funcional y estructural, ya que las mejoras implementadas se engloban en los conceptos mencionados. Respecto al elemento funcional, implementaron programas tales como capacitaciones a los servidores públicos, con el fin de que se identifiquen más con el servicio público, tengan empatía y puedan desempeñar mejor su trabajo y/o funciones.

Uno de los programas más destacados en esta administración, fueron las llamadas Asambleas de Barrio, las cuales consistían en la presencia del alcalde y su gabinete en una determinada Colonia cada fin de semana, para interactuar con los vecinos, escuchar las inquietudes que tengan y apoyar sus propuestas. Lo interesante de esta acción era la presencia de los titulares en las Colonias, ya que hablaban de frente con los ciudadanos sin algún intermedio, por

ejemplo, si demandaban servicios de seguridad, el secretario de Seguridad era quien respondía a los cuestionamientos de los Colonos y les hablaba de las medidas que ya se estaban ejecutando, es decir, los responsables de cada servicio público, eran quienes atenían las problemáticas.

En el programa referente de atención al migrante, para la información aquí ocupada se pudiera rescatar la simplificación de trámites administrativos, ya que a las personas que llegaran del extranjero y solicitaran apoyo, el municipio analizaría su situación para apoyarlos, y uno de los apoyos brindados fue la reducción de los trámites para la apertura de un negocio, establecimientos de su residencia, etc. con el fin de colaborar en el proceso de estabilizar su patrimonio en el municipio. La reducción del tiempo para recibir los servicios públicos, es un avance en materia de Nueva Gestión Pública, aunque en el caso antes mencionado sea dirigido solamente a los migrantes, ya es una acción que debe ser tomada en cuenta.

Actualmente no se pudo hablar de gobierno que no realice ningún esfuerzo enfocado a la Transparencia y a la Rendición de Cuentas, en esta administración se trabajó en este aspecto y una de las acciones emprendidas fue la transmisión en vivo de las Sesiones de Ayuntamiento y las comisiones que se llevaron a cabo. De cierta manera fue una iniciativa importante, porque al gravarse en vivo, cualquier ciudadano podía acceder al video cualquier hora del día para poderlas ver y escuchar o en su defecto revisar alguna de fecha pasada. Sin embargo, lo más importante es responde ¿Cuántas personas realmente llegaron a verlas en vivo, o revisar alguna sesión de fecha pasada, con el propósito de informarse realmente sobre las decisiones que había tomado el Ayuntamiento?

La Nueva Gestión Pública colabora en la mejora del presupuesto público, a través del control y de las finanzas con base en resultados. La valoración de las metas y objetivos cumplidos es muy importante, ya que permite el análisis y la medición de los programas públicos, con el fin de medir la efectividad de estos. Una acción referente a este tema fue la creación de la unidad de inversión y banco de proyectos; tuvo la finalidad de trabajar en la programación, presupuestación, evaluación y gestión de los recursos, referentes a los proyectos ejecutivos de la administración municipal. Fue una buena acción encaminada al control para la evaluación del rendimiento de los programas públicos.

La creación de un libro blanco en una administración pública es una herramienta muy provechosa, tanto para la ciudadanía como para el gobierno entrante. Para ese último es muy provechoso, ya que un libro blanco selecciona los programas más exitosos de su gobierno, es decir, concentra todo el proceso realizado para ejecutar un proyecto, desde su planeación hasta la materialización del mismo y los resultados que se obtuvieron. El libro blanco se puede definir como una disposición para realizar un bien, ya que al compilar los resultados más exitosos el gobierno que llega al poder tiene la oportunidad de conocer primeramente las acciones que se realizaron y por qué tuvieron éxito; y tiene la oportunidad para decidir la continuación de los programas. La administración municipal llevó a cabo la publicación del libro blanco para informar sobre el estado de la gestión municipal.

La participación ciudadana es un elemento crucial para el avance y el crecimiento de la gestión pública. En la administración mencionada se creó el Observatorio ciudadano, el cual estuvo conformado por ciudadanos reconocidos por su labor social en el municipio. Al ser un organismo técnico, multidisciplinario y alejado de intereses partidistas tuvo la posibilidad de retroalimentar a las autoridades a través de la crítica constructiva para mejorar su desempeño.

La descentralización de los servicios públicos es parte de la innovación gubernamental, ya que colabora en la mejora de estos y facilita los trámites administrativos a la ciudadanía, principalmente en la cuestión del tiempo de espera para la demanda solicitada. Existió un proyecto denominado Cinco Gerencias de Administración Urbana, las cuales estuvieron distribuidas en puntos clave de la ciudad, es decir, lugares muy concurridos por los leoneses. Tales como estaciones de transferencia y en plazas comerciales.

La simplificación de procesos muchas veces involucra modificaciones administrativas y jurídicas para poder llevarse a cabo, parte de esto está relacionado con la mejora regulatoria, la cual se relaciona más al ámbito empresarial. Precisamente se asesoró y se tomaron acuerdos en el consejo para disminuir los tiempos para trámites enfocadas al sector empresarial.

Los programas más específicos contemplados en el plan de gobierno 2009-2012, en el eje denominado “Gobierno responsable” se resumen en el siguiente cuadro, el cual está integrado por el nombre del programa, una breve descripción del mismo. Las últimas columnas corresponden a los cuatro criterios base de la investigación y cada programa se clasifica de acuerdo al mismo.

La información del cuadro está basada en el Plan de gobierno, Administración Municipal 2009 y 2012 y en el primero, segundo y tercer informe de dicha administración. Los documentos fueron proporcionados a través del UMAIP (Unidad Municipal de Acceso a la Información Pública) vía correo electrónico con folio SSI-2016-1657.

Datos generales		Clasificación de acuerdo a los siguientes criterios			
Nombre del Programa	Descripción	Funcional	Estructural	Comportamental	Relacional
Programa de profesionalización de los Servidores Públicos Municipales	Era necesario contar dentro de la Administración Pública Municipal, con servidores públicos preparados y capaces de atender integralmente sus funciones.	X			
Programa Asambleas de Barrio	Se acudía a las comunidades y barrios para llevar a cabo acciones de solución factibles en busca de la mejora de las condiciones de vida de sus habitantes.			X	
Programa Atención al migrante	Consistió en brindar información turística y agilizar trámites, incrementar medidas	X	X		

	sanitarias y otorgar una cálida recepción a los migrantes.				
Transmisión por internet de las sesiones de Ayuntamiento	Se transmitieron por internet las sesiones de Ayuntamiento, Consejos, Patronatos y Comisiones, siempre y cuando no fuera información reservada.	X		X	
Unidad de inversión y banco de proyectos.	Se creó un banco de proyectos y se integraron proyectos ejecutivos	X			
Libro blanco	Se creó y publicó el Libro Blanco de la Administración, donde se dieron a conocer los logros alcanzados de las acciones y proyectos establecidos.	X			X
Cinco gerencias de administración urbana	Se instalaron 5 Gerencias de Administración Urbana, distribuidas en puntos estratégicos de la ciudad.		X		

Cuadro 6. La información de los programas está basada en el Plan de Gobierno 2009-2012, en el eje denominado “Gobierno responsable”. El documento fue proporcionados a través del UMAIP (Unidad Municipal de Acceso a la Información Pública) vía correo electrónico con folio SSI-2016-1657.

<b>Descripción de las principales acciones realizadas, con base en los programas anteriores. La información está basada en el Primero, Segundo y Tercer Informe de Gobierno.</b>		
<b>Subprograma sectorial</b>	<b>Programa</b>	<b>Principales acciones realizadas</b>

Desarrollo profesional y humano	Programa de profesionalización de los Servidores Públicos Municipales	Se brindó capacitación acerca de la vocación por el servicio público y Responsabilidades Administrativas. También se emitió el boletín del servidor público, en donde se les recordó sus obligaciones con los ciudadanos.  Se publicaron 32 números (16,000 impresiones).
Atención y cercanía al ciudadano	Programa Asambleas de Barrio	Se realizaron un total de 56 Asambleas a lo largo de los tres años. Llegando a 17 mil 491 ciudadanos.
	Programa Atención al migrante	Se apoyaron a 2,873 personas con la simplificación de trámites administrativos.
Rendición de cuentas y resultados	Transmisión por internet de las sesiones de Ayuntamiento	Se transmitieron 73 Sesiones de Ayuntamiento y 730 Sesiones de Comisiones, para reforzar los mecanismos de rendición de cuentas y fortalecer la comunicación del gobierno-ciudadanía.
	Libro blanco	Durante la Administración, el libro blanco tuvo 14,818 visitas, 10 publicaciones trimestrales y 3 publicaciones en total.
	Observatorio ciudadano	Trabajó en conjunto con las Direcciones Generales de la Administración, realizó tres verificaciones con recomendaciones y mejoras hacia la gestión.
Desconcentración y simplificación gubernamental	Cinco gerencias de administración urbana	Se ubicaron las gerencias en cinco puntos estratégicos de la ciudad, tales como bases de transferencia del SIT y en dos plazas comerciales.  Se atendieron 774, 088 trámites y/o demandas.

**Cuadro 7.** La información de los programas está basada en el Plan de Gobierno 2009-2012, en el eje denominado “Gobierno responsable”. El documento fue proporcionados a través del UMAIP (Unidad Municipal de Acceso a la Información Pública) vía correo electrónico con folio SSI-2016-1657.

### 3.5 Administración Municipal de León 2012-2015

Sin duda alguna las elecciones en el municipio de León, en el año 2015 fueron históricas. Después de 23 años de gobiernos blanquiazules el PRI obtuvo mayoría en el H. Ayuntamiento, el cual estuvo conformado de la siguiente manera: dos síndicos (uno de ellos por el Partido Verde Ecologista de México y el otro del Partido Revolucionario Institucional) y seis regidores priistas, cuatro regidores panistas, uno por parte de la coalición PAN-PANAL (Partido Nueva Alianza) y una regidora por el Partido Verde Ecologista de México, siendo alcaldesa Bárbara Botello Santibáñez.

Dicha administración provocó muchas expectativas, no solamente por el partido que obtuvo el triunfo, sino porque fue una mujer quien estuvo al frente del Ayuntamiento, ya que en los años anteriores no se había suscitado tal hecho.

A continuación se mostrarán los principales programas implementados acerca de la innovación en el gobierno municipal. El programa de gobierno correspondiente a esta administración, estuvo dividido en seis ejes los cuales son los siguientes: Desarrollo Social Incluyente, Economía Diversificada y generadora de empleos, Ciudad Segura, Sustentabilidad Ambiental, Infraestructura y Servicios Públicos para el Desarrollo, Gobierno de Resultados y Respetuoso de los Derechos Humanos, este último eje está enfocado al tema de la gobernanza y buen gobierno.

El correcto ejercicio de los recursos públicos es fundamental para el rumbo de cualquier gobierno, ya que permite la aplicación más justa y equitativa del presupuesto. La Administración de Bárbara Botello creó el programa de austeridad del gasto y sus lineamientos, para tener una administración de los recursos más eficaz y provechosa, así mismo establecieron una oficina en el Distrito Federal (tal como lo menciona el Plan de gobierno en el apartado 6.1.1.) para facilitar la gestión de recursos federales. Otra de las acciones en materia funcional que se realizaron fue la reestructura de la deuda pública para reducir su costo de financiamiento.

Los indicadores tienen la función de medición de resultados, por ejemplo, en los programas públicos, permiten medir y evaluar los efectos que han tenido, y permite la evaluación, es decir, responder a la pregunta si funcionó o no el programa público. La administración implementó el sistema de indicadores de desempeño, con el fin de dotar a la ciudadanía de herramientas más fáciles y poder monitorear las acciones gubernamentales.

Otra actividad enfocada al área funcional fue la elaboración de manuales de procedimiento de la Administración Pública Municipal, para mantener un orden sistematizado de los procesos administrativos, a través de la organización y especificación de cada una de las actividades. Uno de los objetivos establecidos en el plan de gobierno para esta acción, es alcanzar una mejora institucional y una simplificación administrativa. Esta última para beneficiar directamente a los ciudadanos y reducir el tiempo de espera en su trámite.

Para lograr los objetivos planteados en cualquier organización, es imprescindible un clima laboral positivo, en este caso, para que los servidores públicos se sientan motivados y desempeñen sus actividades con vocación y empeño. Se realizaron esfuerzos para hacer más armónica la relación obrero-patronal a través de la elaboración del Reglamento Interior del Trabajo y tener más claridad en las obligaciones de ambas partes.

El gobierno en línea es cada vez más necesario ya que permite el ahorro de tiempo en el proceso de los trámites administrativos, además de la comodidad de poder consultar o iniciar el proceso desde cualquier parte. Se realizó una selección de los trámites más demandados por los leoneses, se valoró el tiempo de respuesta y los ajustes que se pudieran realizar, con el auxilio de las nuevas tecnologías.

El fortalecimiento del servicio civil de carrera es un elemento integrante de la Nueva Gestión Pública, ya que permite la capacitación continua y crecimiento de los servidores públicos y a la par se puedan mejorar los servicios públicos. La capacitación a empleados municipales también se realizó en el sentido de formarlos y entrenarlos en el uso de las nuevas herramientas que permiten la agilidad de los trámites administrativos. La sociedad con el paso del tiempo demanda servidores públicos con vocación y con la suficiente capacidad de responder a las demandas ciudadanas.

La rendición de cuentas como se ha mencionado, forma parte esencial de cualquier gobierno. La administración de Bárbara Botello, llevó a cabo la publicación del boletín informativo de gobierno para informar de las acciones más relevantes implementadas por el municipio, la publicación era mensual. En seguimiento a este tema, se capacitó a los ciudadanos sobre la importancia de fortalecer la rendición de cuentas, ya que son ellos quienes ejercen tal atribución, para que la ciudadanía esté al tanto de qué, cómo y porqué se realizaron tales cosas. Se trabajó en el fortalecimiento del archivo para tener un mayor control y rapidez en la ubicación de la información solicitada.

La participación ciudadana es un mecanismo muy importante para involucrar a los ciudadanos en la toma de decisiones gubernamentales, precisamente la llamada Comisión Ciudadana Anticorrupción fungió como un órgano de vigilancia del gobierno municipal. Estaba integrada por ciudadano comprometidos porque el municipio tomara buen camino en



lo que respecta a la transparencia y rendición de cuentas. De cierta manera fungió como intermedio entre la sociedad y el municipio, ya que fue receptor de denuncias y observaciones las cuales turnaba al organismo correspondiente. Así mismo apoyo en la asesoría y prevención de acciones ilícitas dentro del municipio.

El programa “Con ética” va ligado a la acción interior, el cual colaboró al desarrollo de una conducta y comportamiento enfocado los valores y a la realización de un trabajo integro enfocado al servicio. Una de las grandes ambiciones de esta pospuesta fue la elaboración del código de ética, para que los servidores públicos se apagarán a él.

La cercanía entre las autoridades y los gobernantes, sin duda crea un clima de confianza y da apertura al diálogo entre ambas partes. Esta administración implementó la llamada “audiencia ciudadana”, en la cual de lunes a viernes, en el rango de una hora, la ciudadanía acudía a Presidencia Municipal y dependiendo de la necesidad la canalizaban a la dependencia correspondiente. Ahí se encontraban reunidos los titulares de las secretarías y direcciones para atender de frente a la ciudadanía. Este programa ya había estado implementado en las administraciones anteriores, fue solo una modificación al tan conocido y exitoso “miércoles ciudadano”.

El programa de mejora a la atención ciudadana está muy ligado a lo mismo, ya que se realizaron encuestas para conocer el punto de vista de los ciudadanos, respecto a lo trámites administrativos más comunes, es decir, se realizó una encuesta de percepción para conocer el punto de vista de la ciudadanía, hacia la administración municipal. Este tipo de acciones si abonan a la mejora del servicio público, ya que se conoce la opinión de las personas, en quienes recaen las acciones gubernamentales. Sin embargo no puede quedar solamente en eso, también son necesarias las recomendaciones y valoración de los expertos en la materia.

Algunos de los programas contemplados en el plan de gobierno 2012-2015, en el eje denominado “Gobierno de Resultados y Respetuoso de los Derechos Humanos” se resumen en el siguiente cuadro, el cual está integrado por el nombre del programa, una breve descripción del mismo. Las últimas columnas corresponden los cuatro criterios base de la investigación y cada programa se clasifica de acuerdo al mismo.

La información del cuadro está basada en el Plan de gobierno, Administración Municipal 2009 y 2012 y en el primero, segundo y tercer informe de dicha administración. Los documentos fueron proporcionados a través de la UMAIP (Unidad Municipal de Acceso a la Información Pública) vía correo electrónico con folio SSI-2016-1657.

Datos generales		Criterios a partir de los cuales se clasificarán los programas.			
Programa	Descripción del programa	Funcional	Estructural	Comportamental	Relacional
Programa de austeridad del gasto y sus lineamientos.	Enfocado principalmente a la aplicación de los recursos, así como a la gestión de recursos federales.	X			
Diseño de 100 indicadores a través de los cuales se pueda medir la eficiencia, relacionando el presupuesto con los resultados.	Establecimiento de una herramienta tecnológica a través de la cual, los leoneses monitoreen la gestión municipal a través de 100 indicadores desarrollados.	X			
Elaboración de un manual de procesos y procedimientos de la	El manual de procesos y procedimientos tenía el objetivo	X			

Administración Pública Municipal.	de garantizar la óptima operación y desarrollo de las actividades administrativas y lograr una mejora institucional.				
Elaboración del reglamento interior del trabajo.	El cuál tenía como objetivo regular las relaciones obrero patronal; mejorar y regular las condiciones generales de trabajo.	X			
Rediseño de la página web, para agilizar los trámites más comunes.	Se seleccionaron y analizaron los trámites de impacto que se realizan a través de la página web, para acortar el tiempo de respuesta al ciudadano.	X			
Programa de capacitación a empleados municipales.	Se capacitó al personal de la Administración Pública Municipal y se realizó una reingeniería de procesos para optimizar tiempos y puestos públicos.	X	X		

Boletín informativo de gobierno.	Consistió en publicaciones mensuales de temas relevantes de la administración municipal, así como de las diversas acciones de gobierno.	X			X
Comisión Ciudadana Anticorrupción/Programa Anticorrupción.	Creación de un comité de apoyo a la Administración Municipal y a la sociedad civil en el esfuerzo de impulsar los valores de transparencia y honestidad en el servicio público, a través de la atención de quejas y denuncias y canalización a los órganos competentes.	X			X
Programa “Con Ética” para la administración pública.	El programa pretendía el Desarrollo del código de ética de la administración municipal 2012–2015, Creación del Consejo de Gestión Ética Municipal y la Integración de Comités de Ética en Dependencias.		X	X	
Audiencia Ciudadana	Consistió en establecer un espacio de				X

	tiempo en el cual, los ciudadanos fueran atendidos por los titulares de las dependencias dando atención a sus peticiones.				
Programa de mejora en la atención a la ciudadanía.	Principalmente realizando una encuesta a la ciudadanía e identificar las principales quejas respecto al servicio de la administración municipal y establecer acciones de mejora.	X			
Fortalecimiento al Acceso a la Información y rendición de cuentas.	Capacitaciones a los servidores públicos en el tema de acceso a la información y rendición de cuentas.	X			

Cuadro 7. Información tomada del plan de gobierno 2012-2015, en el eje denominado “Gobierno de Resultados y Respetuoso de los Derechos Humanos”. El documento fue proporcionado a través de la UMAIP (Unidad Municipal de Acceso a la Información Pública) vía correo electrónico con folio SSI-2016-1657.

Líneas estratégicas	Programa	Principales acciones realizadas.
Presupuesto con base en resultados	Programa de austeridad del gasto y sus lineamientos.	Implementación del plan de racionalidad y austeridad.

	Reestructura de la deuda vigente para reducir su costo de financiamiento.	Se logró la disminución en un 4.84% del gasto corriente, en relación con el año anterior
	Diseño de 100 indicadores a través de los cuales se pueda medir la eficiencia, relacionando el presupuesto con los resultados.	
Administración Pública Municipal	Elaboración de un manual de procesos y procedimientos de la Administración Pública Municipal.	Se elaboró el manual de procesos y procedimientos. Las dependencias que conforman la Administración Municipal determinaron los procesos de mayor impacto para la ciudadanía.  El manual contribuyó al logro de la Certificación en ISO 9001:2008
	Elaboración del reglamento interior del trabajo.	Se aprobaron normas y políticas en materia de remuneraciones a los servidores públicos, se impartieron pláticas a los funcionarios con el fin de mejorar su desempeño. Se capacitaron a 2,265 servidores públicos.
	Rediseño de la página web, para agilizar los trámites más comunes.	Se instalaron servidores de nueva generación.  Se desarrollaron proyectos de sistemas informáticos, como expediente digital, indicadores internos, programa predial 2015, etc.  Garantizan la disponibilidad de los servicios que ofrece el municipio.

	Programa de capacitación a empleados municipales.	Se impartieron 243 capacitaciones a 6, 421 empleados municipales. Se implementó por primera vez el Programa Jornadas de Inducción, a los funcionarios de primer ingreso.
	Boletín informativo de gobierno.	Se editaron 4 números del Boletín del Servidor Público, con información referente a las prácticas del servidor público. Se publicó una edición especial, referente a la protección del patrimonio municipal, con un total de 2,500 ejemplares.
Combate a la Corrupción e impunidad.	Comisión Ciudadana Anticorrupción/Programa Anticorrupción.	Se recibieron denuncias, las cuales se canalizaron a la Contraloría Municipal. Se capacitaron 2,445 servidores públicos respecto a la función pública. Se enviaron correos electrónicos con información referente a las conductas fuera de la ley. Se aplicó el examen de la función pública y la prueba de fidelidad a 4,164 funcionarios.
	Programa “Con Ética” para la administración pública.	Se realizaron dos seminarios de ética pública, se realizaron encuestas a los servidores públicos para conocer su percepción de los servicios públicos.
Gobernabilidad	Audiencia Ciudadana	Se fomentó la inclusión ciudadana y la cercanía con el gobierno. Se atendieron 484 personas
	Programa de mejora en la atención a la ciudadanía.	A través del programa “Concreta en tu Colonia” se llevaron ferias de servicio a las colonias, se mejoró la fachada de viviendas, a

		<p>través del servitel 072 se atendieron 166,919 llamadas ciudadanas.</p> <p>A través del programa “pinta tu entono” se mejoró fachadas, en la cual se rehabilitaron 41,738 metros cuadrados de fachadas.</p>
	<p>Fortalecimiento al Acceso a la Información y rendición de cuentas.</p>	<p>Se capacitaron a 243 servidores públicos, mediante 5 talleres de organización de archivos. Se realizaron sesiones de capacitación a los funcionarios en materia de transparencia.</p> <p>Además, se realizaron conferencias de acceso a la información pública y protección de datos personales.</p>

Cuadro 8. Información tomada del plan de gobierno 2012-2015, en el eje denominado “Gobierno de Resultados y Respetuoso de los Derechos Humanos”. El documento fue proporcionado a través de la UMAIP (Unidad Municipal de Acceso a la Información Pública) vía correo electrónico con folio SSI-2016-1657.

### 3.6 Administración Municipal de León 2015-2018

El año 2015 se caracterizó tenso en el tema electoral, se terminaba una administración difícil la cual no había cumplido las perspectivas esperadas por los ciudadanos y los resultados electorales fueron los esperados. Al Partido Acción Nacional, encabezado por el candidato Héctor López Santillana le favorecieron los votos, con una diferencia de 51,619 respecto al PRI. De esta manera el PAN vuelve a gobernar la ciudad.

Cabe mencionar que el alcalde actual (Héctor) había ocupado los últimos años la Secretaria de Desarrollo Económico del estado de Guanajuato, por lo que su ámbito de actividad se había enfocado al temas de economía, negociaciones, relaciones empresariales, internacionales, etc.



El siguiente cuadro contiene algunos programas enfocados a la gestión pública. La información básica se tomará del Programa de gobierno 205-2018, eje 5 denominado “Innovación y buena gobernanza”.

Algunas acciones que se pueden englobar en el elemento estructural es el programa LAB, un laboratorio de servicios públicos. Dicha estructura será multidisciplinaria, ya que estará integrado por miembros de la administración pública y por ciudadanos. En estos últimos se puede mencionar a los investigadores de universidades, ONG, personas con alto reconocimiento social, etc. Los laboratorios de proyectos son ejercicios enriquecedores, ya que al estar conformados por diferentes actores, los proyectos que de ahí emanen tendrían una visión más amplia y más abierta.

El programa denominado retos compartidos está relacionado al anterior, ya que implica la ejecución de los proyectos más ambiciosos de la administración. Está enfocado a diversos temas, como el proceso de políticas públicas, proyectos encaminados a la simplificación administrativa, aprovechar las Tecnologías de la Información para mejorar los procesos. Las dependencias municipales tomarán parte activa en este programa.

En esta administración también está siendo prioritario el acercamiento de los beneficios y programas públicos que ofrece. En el municipio de León, una de las dependencias que tiene más demanda en sus servicios es la Dirección General de Desarrollo Urbano, por lo que se planteó una campaña de comunicación social enfocada a la difusión de los servicios de tal organismo y principalmente los requisitos necesarios.

Además existe un mecanismo de control, a través de la implementación de un programa anual denominado “León, gobierno abierto y transparente”. El cuál consistirá en la medición de diversos indicadores enfocados a la gestión por resultados.

En temas de transparencia en el municipio de León también adoptó la llamada declaración “3 de 3”, presentación de tres declaraciones: patrimonial, de intereses y fiscal. En esta práctica lo novedoso es la declaración de intereses, ya que permite conocer el capital social y/o relaciones que tiene el servidor público y las cuáles pueda utilizar para obtener un beneficio personal o por el contrario, aprovechar el poder que tiene y otorgar favores a sus allegados.

Se implementaron estrategias enfocadas al presupuesto basado en resultados, la justificación de la implementación de dicho plan menciona la falta de un seguimiento completo de estas prácticas, es decir, los recursos en su totalidad no se entregan con base a este esquema. Muchas ocasiones se difunden la implementación del presupuesto basado en resultados, cuando en realidad solo una parte de la administración se maneja bajo este método. La administración implementó un programa denominado “Seguimiento y evaluación a la implementación del presupuesto basado en resultados”.

El COPLADEM es el Consejo de Planeación de Desarrollo Municipal de León, el cuál auxilia al Instituto Municipal de Planeación en la fijación de metas y el establecimiento del rumbo que tomará la ciudad. El COPLADEM fortalece la participación ciudadana. Se integra tanto por autoridades municipales, como por ciudadanos. Algunas de sus funciones son hacer partícipes a la ciudadanía en la planeación a través de la consulta; como se ha mencionado anteriormente los servicios públicos recaen en la ciudadanía y son los mejores evaluadores de los proyectos. Las inconsistencias de los servicios son más percibidos por los ciudadanos, aunque no se debe de perder la visión general y el bien común. Lo anterior forma parte del programa de consolidación de procesos de participación social.

Hay una oficina facultada para la atención ciudadana, la cual pertenece a la Secretaría Particular del alcalde. Se pretende fortalecerla a través de los vínculos, es decir, diariamente atienden a muchos leoneses lo cuales se acercan por diversos motivos, tales como dudas, peticiones, demanda de servicios, etc. y atención ciudadana los canaliza a la dependencia correspondiente. Se implementarán acciones tales como módulos de información, 072, redes sociales, buzón digital, página web, chat interactivo, App León, etc. estas acciones diversas coadyuvarán en la atención más expedita y oportuna hacia la ciudadanía, ya que en algunas implica la utilización de medios electrónicos y la facilidad de hacerlo desde cualquier parte. El programa “León Digital” está encaminado a los mismos objetivos. El programa de fortalecimiento a la ventanilla virtual, pretende automatizar más trámites de los ya existentes en línea, esto con el fin de ahorra tiempo a los usuarios en la realización de los trámites que ocupan.

Respecto al tema de “gobierno honesto” la administración municipal, a través de la Contraloría, quien es un órgano de vigilancia y emisor de recomendaciones, llevará a cabo

un programa denominado “León honesto”, con el fin de identificar a los servidores públicos que cometan actos de corrupción y lo más importante aplicar la correcta sanción. La participación ciudadana es fundamental para colaborar en la disminución de la corrupción.

El programa “Fortalecimiento tecnológico para los procesos de fiscalización” está encaminado a la simplificación administrativa y a la facilidad de la consulta de la información, principalmente en los siguientes: en materia de obra pública se busca poner al alcance de los ciudadanos el proceso de las obras de manera electrónica. Con la Tesorería Municipal, se pretende elaborar un sistema de contabilidad electrónico, de confianza y actual, para estar monitoreando las finanzas municipales.

Uno de los problemas que aqueja a León es el correspondiente al desarrollo urbano, ya que en los últimos años el municipio ha crecido de manera acelerada, muchas veces sin responder o sin tener las herramientas necesarias para contraponer la situación. A través de las tecnologías de comunicación se busca conectar de manera digital el interior del municipio, principalmente las zonas más necesitadas.

Como bien se había comentado, una de las Direcciones que tiene más demanda en sus servicios públicos en Desarrollo Urbano, dentro de sus facultades está el otorgar los permisos correspondientes para la construcción de nuevos fraccionamientos. Se busca la implementación de una herramienta tecnológica, la cual facilite el control y la rapidez en la resolución de las peticiones, para tener una mayor vigilancia en el proceso.

Para establecer claramente las funciones de los servidores públicos, es necesario tener ordenamientos claros, para especificar de manera clara las atribuciones de los servidores públicos. Se busca reordenar el marco jurídico, con el fin de orientarlos a la sistematización. El fortalecimiento de las acciones en tema de mejora regulatoria están enfocados a buscar la satisfacción del usuario, y una de las formas de hacerlo mediante este mecanismo es la disminución de los tiempos en los trámites administrativos, en este caso cuando se busque establecer una empresa nueva. Se fortalecerá el Sistema de Apertura Rápida de Empresas y el Centro de Atención Empresarial, para ayudar a la ciudadanía en la facilidad de ingresar a la iniciativa privada.

La información del siguiente cuadro está basada en el Programa de gobierno de la Administración Municipal 2015 y 2018 en el eje Innovación y buena Gobernanza y en el primer informe de dicha administración. Los documentos fueron proporcionados a través de la UMAIP (Unidad Municipal de Acceso a la Información Pública) vía correo electrónico con folio SSI-2016-1657.

Programa	Breve descripción del programa	Funcional	Estructural	Comportamental	Relacional
Programa LAB León	Conceptualizar, Diseñar e Implementar un Laboratorio de innovación de servicios públicos a la ciudadanía, que funja como una instancia de diálogo y reflexión creativa		X		
Programa Retos Compartidos	Impulsar el desarrollo de proyectos prioritarios de la administración, así como evaluación a las políticas públicas.	X			
Programa “Participa con tu entorno”	Implementación de un programa de comunicación social, sobre la normativa aplicable a Desarrollo Urbano y sus principales trámites.	X			
Programa “León, gobierno abierto y transparente”	Creación de un documento digital de consulta y análisis transparente, dando seguimiento a las estrategias establecidas en el programa de gobierno.	X			

“Presentación de tres declaraciones: patrimonial, de intereses y fiscal”.	Publicación Voluntaria de las declaraciones de conflicto de intereses y fiscal, de los titulares de las dependencias y entidades.	X			
Seguimiento y evaluación a la implementación del presupuesto basado en resultados.	El programa tiene como objetivo diseñar e implementar indicadores de seguimiento y evaluación, así como el diseño de una estrategia para que la totalidad del presupuesto se asigne con la metodología basada en resultados.	X			
Programa de consolidación de procesos de participación social.	El programa tiene como objetivo fortalecer al COPLADEM a través de la mejora continua de los procesos de consulta ciudadana, para plantear y jerarquizar las propuestas ciudadanas, las cuáles se van a estar monitoreando.	X			
Programa “Modelo integral de participación ciudadana”	La Dirección de Atención Ciudadana tendrá que crear los mecanismos y canales apropiados de comunicación con la ciudadanía a través de medios informáticos y de contacto directo con la población.	X			
“Programa participación social para el control”.	El programa busca fomentar la participación a través del “auditor social” y Contralor ciudadano para verificar el actuar de las dependencias, así			X	

	como la conformación de comités de colonos para supervisión de obra pública.				
Programa de cultura de ética, de transparencia y de rendición de cuentas.	El programa busca fomentar la cultura de ética y de legalidad, para prevenir prácticas de prevención.	X		X	
Programa “León honesto”.	Se busca identificar y sancionar a servidores públicos que incurran en actos de corrupción, a través de la implementación de auditorías e investigando la evolución patrimonial de los servidores públicos.	X			
“Participación ciudadana para inhibir la corrupción”.	Establecer acciones conjuntas para prevenir y sancionar malas prácticas, creando mecanismos para fortalecer el involucramiento de la ciudadanía en actividades públicas.	X			
“Fortalecimiento tecnológico para los procesos de fiscalización”.	Implementación de sistemas informáticos, para optimizar los procesos de fiscalización, evaluación y control de la gestión gubernamental.	X			
“León digital”.	Implementación de soluciones tecnológicas, para optimización de tiempos de ejecución, consulta y respuesta.	X			
Programa de conectividad virtual.	El objetivo es promover una ciudad inteligente a través del establecimiento de tecnologías de comunicación para lograr una vinculación con el exterior.	X			
Programa de fortalecimiento a la ventanilla virtual.	Se busca incrementar la automatización de 18 trámites y servicios, para mejorar la prestación de los servicios públicos.	X			
“Programa de fortalecimiento a la mejora regulatoria”	Tiene como propósito promover políticas para la modernización y mejora de trámites y servicios gubernamentales.	X			

Programa de reestructura a la Administración Pública Municipal.	Mejorar los servicios municipales, a través del fortalecimiento a la estructura organizacional de la administración.	X			
“Renovándonos para ti”	Simplificar el proceso de trámites, principalmente se pretende reestructurar la Dirección General de Desarrollo Urbano.	X			
Programa municipal para mejorar la atención y servicio de León.	El programa tiene como meta brindar al ciudadano una atención más rápida, así como el mejoramiento de instalaciones más dignas y funcionales.	X			
Programa de profesionalización y permanencia en el servicio público municipal.	Fortalecimiento del Servicio Civil de Carrera.	X	X		
“Mayor calidad de vida para los servidores públicos”.	Impulsar el desarrollo de los servidores públicos, a través de capacitaciones, participación e impulso transversal.	X			
Programa de Sistema de Gestión de Calidad.	Se busca brindar seguimiento a los sistemas de calidad, así como el trabajo en equipo en conjunto con las diversas Dependencias.	X			

Cuadro 9 Cuadro 10 La información está basada en el Programa de gobierno de la Administración Municipal 2015 y 2018 en el eje Innovación y buena Gobernanza. Los documentos fueron proporcionados a través de la UMAIP (Unidad Municipal de Acceso a la Información Pública) vía correo electrónico con folio SSI-2016-1657.

Líneas estratégicas	Programa	Principales acciones realizadas
Innovación y emprendimiento	Programa LAB León	Se generarán iniciativas de impacto social, a través de un trabajo multidisciplinario. Contiene tres líneas de

		acción: innovación y emprendimiento, oficios digitales y tecnología y participación ciudadana y gobierno abierto.
	Programa Retos Compartidos	Se realizarán 30 proyectos, los cuales surgieron de las diversas dependencias municipales a raíz de un análisis realizado en estas. Los proyectos se agruparon en tres bloques: iniciativas de interacción con el ciudadano, efectividad de servicios municipales y proyección para la atracción del talento y la inversión.
	Programa “Participa con tu entorno”	Este programa está más enfocado al conocimiento de los servicios ofrecidos por la Dirección de Desarrollo Urbano,
Gobierno abierto	Programa “León, gobierno abierto y transparente”	Pretende dar un seguimiento al Plan Municipal de Desarrollo, y al sistema de planeación. Se trabajó con las entidades municipales para la creación de un sistema de indicadores.
	“Presentación de tres declaraciones: patrimonial, de intereses y fiscal”.	La declaración patrimonial de los servidores públicos es obligatoria, sin embargo, la declaración de conflicto de intereses y fiscal. Los altos mandos las presentaron de manera voluntaria y cada año se llevará para que los ciudadanos puedan revisar las variaciones.
	Seguimiento y evaluación a la implementación del presupuesto basado en resultados.	Se realizaron esfuerzos y se capacitó a los titulares y a personal estratégico de las dependencias municipales en temas relacionados al marco lógico y a la gestión por resultados. De esta manera tienen un panorama más general y las herramientas necesarias para la implementación de ese método.



	Programa de consolidación de procesos de participación social.	Se fortaleció el Copladem, para que los ciudadanos participen y colaboren con sus propuestas y contribuyan a la mejora del municipio.
	Programa “Modelo integral de participación ciudadana”	Se implementó el programa “via directa”, el cual consiste en acudir a las colonias y zonas más vulnerables, ofreciendo los programas públicos municipales y atendiendo demandas.
	“Programa participación social para el control”.	Se implementaron programas como el contralor ciudadano, auditor social y comité de colonos de supervisión de obra pública. Permiten la formulación de propuestas y recomendaciones en la administración pública.
Gobierno honesto	Programa de cultura de ética, de transparencia y de rendición de cuentas.	Se cuenta con el Consejo de Ética Municipal y un Código de Ética, este último fundado en las normas internacionales. Se conformaron comités de Ética en todas las dependencias integrantes del gobierno.
	Programa “León honesto”.	Este programa está enfocado en la no tolerancia hacia acciones corruptas por parte de servidores públicos, los ejemplos establecidos en el Primer Informe de gobierno se refieren a las inhabilitaciones, amonestaciones etc. principalmente realizadas a altos mandos.
	“Participación ciudadana para inhibir la corrupción”.	Se conformó el Consejo Ciudadano de Contraloría Social, con el fin de vigilar la correcta aplicación de los recursos públicos. Los integrantes de este consejo, fueron seleccionados por otros ciudadanos. Además se creó el reglamento del Consejo de Contraloría Social.

Gobierno digital	“Fortalecimiento tecnológico para los procesos de fiscalización”.	Se simplificó el sistema llamado Denuncia León, para facilitar a los ciudadanos la presentación de queja y denuncias.  Se implementó el DeclaraNet, para que el registro de las declaraciones patrimoniales sea más rápido y seguro.
	“León digital”.	Se implementó el Chat en línea, con el fin de hacer más rápida la comunicación entre el gobierno y la sociedad. Se adecuaron herramientas tecnológicas en trámites administrativos, poniendo mayor énfasis en los que se pertenecen a la Tesorería Municipal.
	Programa de conectividad virtual.	En este programa se llevó a cabo una ampliación en la red de wifi en espacios públicos, tales como plazas principales, transferencias de transporte público, etc.
	Programa de fraccionamientos web - sitierra	Este programa consiste en la digitalización del proceso para la creación de nuevos fraccionamientos. Agilizará el proceso y permitirá una mayor transparencia de este.
	Programa de fortalecimiento a la ventanilla virtual.	Actualmente se pueden realizar trámites administrativos por internet, priorizando servicios prestados por la Dirección de Desarrollo Urbano, ya que tiene mucha demanda.
Gobernanza regulatoria	“Modelo de administración integral para los servidores públicos centralizados y	Se han actualizado 3 reglamentos de las dependencias municipales, para renovarlos de acuerdo a las demandas actuales. Se refiere a la actualización de la normatividad municipal.

	descentralizados ”	
	“Programa de fortalecimiento a la mejora regulatoria”	Se implementó el programa “simplifica” en la cuál colaboró la COFEMER, a través de una capacitación, con el fin de mejorar los trámites administrativos municipales.
	Programa de reestructura a la Administración Pública Municipal.	Una de las primeras acciones de esta reestructura fue la depuración de las plazas municipales y disminuir el aparato gubernamental. Sin embargo, en el año 2017 se realizó un incremento de 371 plazas, la mayoría de ellas en la Secretaria de Seguridad Pública.
	“Renovándonos para ti”	El programa consiste en la disminución de tiempo de algunos trámites, principalmente de la Dirección de Desarrollo Urbano, tales como permiso de construcción habitacional, agilización de trámites en inversiones, permisos de uso de suelo para giros comerciales, etc.
	Programa municipal para mejorar la atención y servicio de León.	Con el Programa Mejor Atención y Servicio (MAS), se adecuaron las oficinas multifuncionales ubicadas en puntos estratégicos de la ciudad, tales como plazas o centros comerciales, a través de la implementación del protocolo de atención y todo lo concerniente al servicio que el funcionario debe hacer en ventanilla.
Profesionalización	Programa de profesionalización y permanencia en el servicio público municipal.	Se fortaleció el proceso de selección de personal, con el fin de que cumplan con el perfil requerido para el puesto deseado.  Se realizaron cursos de capacitación a los servidores públicos, de acuerdo a su perfil, puesto, área, etc.

	“Mayor calidad de vida para los servidores públicos”.	<p>Consiste en el apoyo a los servidores públicos municipales para mejorar su calidad de vida, apoyándolos en la gestión de servicios financieros, actividades recreativas, etc.</p> <p>Además participaron en eventos recreativos, tales como concurso de altar de muertos, catrinas, etc.</p>
	Programa de Sistema de Gestión de Calidad.	<p>Se refrendó la vigencia del Certificado del Sistema Integral de Gestión de Calidad, basado en la norma ISO 9001:2008.</p> <p>Se trabajó en conjunto con la Secretaria de Gobernación, para fortalecer el desarrollo municipal a través de 13 ejes y 200 indicadores.</p>

Cuadro 9. La información está basada en el Programa de gobierno de la Administración Municipal 2015 y 2018 en el eje Innovación y buena Gobernanza. Los documentos fueron proporcionados a través de la UMAIP (Unidad Municipal de Acceso a la Información Pública) vía correo electrónico con folio SSI-2016-1657.

<b>Columna1</b>	<b>Funcional</b>	<b>Estructural</b>	<b>Comportamental</b>	<b>Relacional</b>
Administración 2009 - 2012	6	3	2	1
Administración 2012 - 2015	11	2	1	3
Administración 2015-2018	22	3	2	0

Cuadro 10. Resultados de la sumatoria realizada en los cuadros anteriores.

Anteriormente se han descrito los principales programas orientados a la Nueva Gestión Pública, implementados en las tres administraciones municipales a estudiar. Los resultados

obtenidos no han variado mucho en la cuestión a su enfoque, es decir, en los trienios se otorgó mayor importancia a los programas enfocados a la actividad funcional, posteriormente al nivel estructural, comportamental y relacional respectivamente.

Los programas estuvieron enfocados a la simplificación de trámites administrativos, con la disminución de los tiempos de respuesta, muchos de ellos se han reestructurado para que se puedan tramitar vía internet y sea más fácil y rápido el proceso. La desconcentración administrativa también tuvo una presencia fuerte, al acercar los servicios y/o oficinas de mayor demanda a los ciudadanos en puntos estratégicos de la ciudad. La participación ciudadana fue uno de los temas principales, en el cual se trabajó para lograr un mayor trabajo conjunto con la sociedad.

Respecto a la transparencia y la rendición de cuentas, se hizo una apertura de los programas y las acciones que realiza el municipio. Se crearon canales de comunicación para interactuar con la ciudadanía, con el fin de tener un mayor acercamiento y la sociedad pueda conocer y exigir respuestas por las acciones realizadas.

#### **Capítulo 4. Análisis comparativo del Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegacionales 2013 y 2015. El caso de León, Guanajuato.**

En el presente capítulo se analizarán los Censos Nacionales de Gobiernos Municipales y Delegacionales, correspondientes a los años 2013 y 2015. El análisis se realizará con base en los resultados obtenidos del municipio de León, Guanajuato.

Como se ha mencionado anteriormente, con el paso del tiempo los municipios se posicionan con más fuerza y exigen demandas mayores, debido a la importancia que tienen al ser el

ámbito de gobierno más cercano a la sociedad. Son objeto de estudio debido a la complejidad representada y al ser la médula del territorio mexicano.

Los censos que se analizarán más adelante poseen información muy valiosa, referente al ejercicio del gobierno municipal, ya que abarca una pluralidad de temas e información acerca de los servicios públicos de los municipios y delegaciones.

A través de los censos se recopila información, acerca del trabajo y desempeño de los municipios, con la finalidad de tener información certera del quehacer gubernamental y poder evaluar el desempeño.

Los censos de gobiernos municipales son relativamente nuevos, el primer antecedente que se tiene es del año 2009 cuando se realizó la Encuesta Nacional de Gobierno, Seguridad Pública y Justicia Municipal. Posteriormente se realizó el Censo Nacional de Gobierno 2011. Son los únicos antecedentes que se tienen referentes a este tema, ya que posteriormente se llevaron a cabo los estudiados en el presente trabajo.

Algunos de los temas atendidos en las encuestas se encuentran los siguientes: información relacionada a los Ayuntamientos y su estructura, comisiones, recursos de la Administración Pública Municipal, participación ciudadana, ordenamientos, justicia municipal, infraestructura, seguridad pública, etc.

A continuación se presenta un cuadro-resumen con la información más relevante acerca de los Censos de Gobiernos Municipales.

<p style="text-align: center;"><b>Antecedentes</b></p>	<p>2009. Encuesta Nacional de Gobierno, Seguridad Pública y Justicia Municipal.</p> <p>2011. Censo Nacional de Gobierno 2011, Gobiernos Municipales y Delegacionales.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Periodicidad</b></p>	<p style="text-align: center;">Bienal</p>
<p style="text-align: center;"><b>Población objetivo</b></p>	<p style="text-align: center;">Gobiernos municipales</p>
<p style="text-align: center;"><b>Unidades de análisis</b></p>	<p style="text-align: center;">2441 Municipios y 16 Delegaciones</p>

<b>Cobertura geográfica</b>	<b>Nacional</b>
<b>Carteras</b>	Ayuntamientos, Administración Pública Municipal o Delegacional, Justicia Municipal, Seguridad Pública.

Cuadro 11. Elaborado con información de los Censos Nacionales de Gobiernos Municipales y Delegacionales 2013 y 2015. Consultado en el siguiente sitio web: <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/censosgobierno/municipal/cngmd/2013/>

A continuación, se presentan los resultados obtenidos respecto al municipio de León, Guanajuato, tanto en los años 2013 y 2015 así como un análisis en cada uno de los cuadros informativos. Dicha información fue consultada en la página oficial del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, consultada en los siguientes sitios web: <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/censosgobierno/municipal/cngmd/2013> y <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/censosgobierno/municipal/cngmd/2015/>.

#### 4.1 Información de las encuestas.

##### Consulta de comisiones, según tema o asunto.

Tema o asunto	2013	2015
Gobierno	1	1
Servicios públicos	1	-
Obras públicas	1	3
Desarrollo urbano	1	-
Medio ambiente y ecología	1	1
Desarrollo social	1	4
Desarrollo económico	1	1
Turismo	-	1
Educación	1	2
Salud	1	1



Agua potable, saneamiento y alcantarillado	1	1
Equidad de género y/o derechos de las mujeres	-	1
Tesorería o finanzas	1	1
Contraloría interna	1	1
Planeación y/o Evaluación	1	-
Otras	5	2

Cuadro 12. Indica las Comisiones conformadas por el H. Ayuntamiento, en el año 2013 como 2015.

**Consulta de auditorías, por entidad y municipio.**

**Según instituciones de control.**

Nombre de la institución	2013	2015
--------------------------	------	------

Contraloría interna u homóloga de la Administración Pública Municipal o Delegacional.	132	158
Secretaría de la Contraloría u homóloga del Gobierno del Estado o del Distrito Federal.	0	0
Otra autoridad del Gobierno del Estado o del Distrito Federal.	0	0
Órgano de Fiscalización del Estado.	0	0
Auditoría Superior de la Federación.	0	0
Secretaría de la Función Pública.	0	0
Otra autoridad del gobierno federal.	0	0
Otra autoridad (distinta a las anteriores).	0	0
<b>Total</b>	<b>132</b>	<b>158</b>

Cuadro 13. Indica el número de auditorías realizadas a las Diversas Dependencias Municipales, según la institución de control. Se observa que el 100 % de estas, fueron realizadas por la Contraloría Municipal.

**Consulta de trámites atendidos, por entidad y municipio.**

**Según temas municipales.**

Nombre del trámite	2013	2015
Pago del impuesto predial	0	-
Pago de impuesto, no incluye predial.	0	-
Catastro municipal (trámites relacionados al predio, no incluye predial).	60,000	0
Solicitudes de acceso a la información	1,098	0
Agua potable, drenaje y/o alcantarillado	0	22,794
Espectáculos y diversiones públicas	0	1
Desarrollo Urbano	85	0
Servicios públicos (distintos a los mencionados en la presente lista)	0	2
Tránsito o transporte	0	1,100
Quejas, denuncias, sugerencias y/o reconocimientos de los servidores públicos	120	-

Cuadro 14. Indica el número de trámites atendidos por municipio, según el tema del mismo.

**Consulta de disposiciones normativas internas, por entidad y municipio.**

**Según tipo.**

Normas	2013	2015
Normativas sustantivas	30	86
Normativas administrativas	37	21
Actividades económicas o comerciales	-	2
Administración Pública Municipal o Delegacional	-	1
Alumbrado público	-	1
Archivo municipal	-	1
Bando de policía y buen gobierno	-	1
Bomberos	-	1
Catastro municipal	-	2
Cementerios	-	1
Combate a la corrupción	-	0
Desarrollo económico municipal	-	1
Desarrollo integral de la familia (DIF)	-	1
Desarrollo rural y/o agropecuario	-	1

Ecología y protección al ambiente	-	5
Equidad de género y/o derechos de las mujeres	-	1
Espectáculos y diversiones públicas	-	2
Expendio de bebidas alcohólicas	-	1
Expendio de carnes y aves	-	1
Fraccionamiento y municipalización	-	3
Justicia cívica	-	1
Limpia, recolección y/o manejo de residuos sólidos urbanos	-	2
Mercados	-	2
Obras públicas	-	2
Ordenamiento ecológico	-	3
Participación ciudadana	-	2
Personas con discapacidad	-	0
Planeación y/o evaluación y/o mejora de la gestión gubernamental	-	1

Protección civil	-	1
Pueblos indígenas	-	1
Rastro	-	1
Recursos humanos	-	1
Recursos materiales y/o financieros	-	1
Reglamento de la construcción	-	2
Reglamento interior del Ayuntamiento	-	1
Salud pública	-	1
Seguridad pública y/o Transito	-	5
Transparencia y acceso a la información	-	1
Vialidad y transporte	-	1
Desarrollo urbano u ordenamiento territorial	-	3
Otra	-	28
Presupuesto	-	1
Estructura organizacional, ocupacional y salarial	-	1

Contrataciones de personal	-	1
Servicio Profesional de Carrera	-	1
Evaluación del desempeño	-	1
Control interno y auditoría	-	1
Pasajes, viáticos y gastos de campo	-	1
Archivo institucional	-	0
Uso de Tecnologías de la Información y comunicación/sistemas informáticos	-	1
Adquisiciones, servicios y arrendamientos	-	1
Obra pública	-	1
Licitaciones, proveedores y contratistas	-	1
Declaraciones de situación patrimonial	-	1
Otro	-	1

Cuadro 15. Indica el número de disposiciones que se tienen en el municipio, según el tema a regular. Las columnas con el signo “-“ es porque en el año 2013 no se añadió ese rubro al censo, sino hasta el 2015.

### **Consulta de personal, por entidad y municipio.**

**Según funciones.**

Institución	2013	2015
Oficina del Presidente Municipal o Jefe Delegacional	28	71
Secretaría del Ayuntamiento	161	203
Servicios públicos	168	347
Obras públicas	378	297
Desarrollo urbano	113	165
Medio ambiente y ecología	178	180
Desarrollo social	135	244
Desarrollo integral de la familia (DIF)	459	
Desarrollo económico	450	183
Turismo	13	19
Educación	478	100
Salud	313	190
Seguridad pública	3175	3205



Protección civil	51	-
Bomberos	192	-
Agua potable, saneamiento y alcantarillado	1164	-
Equidad de género y/o derechos de las mujeres	52	-
Tesorería o finanzas	403	580
Oficialía mayor o Administración	62	-
Comunicación social	16	31
Transparencia	5	7
Contraloría interna	55	83
Planeación y/o Evaluación	36	-
Otra	347	-
Trabajo	-	133
Justicia municipal	-	15

Cuadro 18 Indica el número de personal que labora en cada una de las oficinas en mención. Las columnas con el signo “-“son los conceptos que no se añadieron en los censos correspondientes.

**Consulta de: Personal, por: Entidad y municipio.**

**Según, rango de edad.**

Rango de edad de los funcionarios	2013	2015
De 18 a 24 años	786	204
De 25 a 29 años	1,409	328
De 30 a 34 años	1,616	311
De 35 a 39 años	1,568	242
De 40 a 44 años	1,202	160
De 45 a 49 años	749	82
De 50 años o más	1,102	66

Cuadro 16. Indica el personal que labora en el municipio de León, clasificados por rango de edad.

**Consulta de personal, por entidad y municipio.**

**Según, tipo de contratación.**

Tipo de contrato	2013	2015
------------------	------	------

Confianza	5,590	209
Base o Sindicalizado	2,234	5,738
Eventual	273	106
Honorarios	283	0
Otro	52	0
Total	8,432	6,053

Cuadro 17. Indica el número de personal de la administración, según el tipo de contratación.

### **Justicia municipal**

#### **Consulta de celdas para ejecutar arrestos, por: entidad y municipio**

##### **Según tipo.**

Tipos de celdas	2013	2015
Para hombres	1,822	1,654
Para mujeres	207	233
Mixtas	-	-
Otro tipo de celdas	134	76
Total	2,163	1,963

Cuadro 18. Indica el número de celdas existentes en el municipio, según el género.

#### **Consulta de procedimientos administrativos iniciados, por entidad y municipio.**

##### **Según Origen.**

Origen de los procedimientos	2013	2015
Por la puesta a disposición por parte de la Policía Municipal	87,035	96,076
Por la puesta a disposición por parte de la Policía Estatal	0	0
Por la puesta a disposición por parte de la Policía Federal	0	0
A petición de parte	0	0
No especificado		
Total	87,035	96,076

Cuadro 19. Indica los procedimientos administrativos iniciados, según el origen. En este caso el 100% de los mismos se originaron Por la puesta a disposición por parte de la Policía Municipal.

#### **4.2 Análisis de las encuestas.**

##### **Consulta de comisiones, según tema o asunto.**

La Ley Orgánica Municipal para el Estado de Guanajuato y sus municipios establece que a propuesta del Presidente Municipal, se aprobarán las Comisiones que consideren necesarias para el buen funcionamiento del municipio. Las Comisiones se integran de manera plural y colegiada, y tienen la facultad para estudiar, analizar y dictaminar problemáticas y/o asuntos relacionados con el municipio.

En la encuesta se pueden observar las comisiones que permanecieron en los años estudiados, entre las cuales destacan las siguientes:

Gobierno, obra pública, medio ambiente, desarrollo social, desarrollo económico, educación, salud, agua potable, saneamiento y alcantarillado, tesorería o finanzas, contraloría interna, otras.

Se pueden observar las comisiones que permanecieron hasta el año 2015, sin duda, son las que estudian y analizan los temas prioritarios del municipio, como los temas internos de la administración municipal, lo relacionado a los servicios públicos, sin olvidar la comisión de Contraloría, es importante ya que es el órgano interno facultado para fiscalizar y hacer recomendaciones a los demás organismos en materia financiera y evaluación al desempeño.

En el año 2015 se crearon dos comisiones, las cuales son turismo y equidad de género y/o derechos de las mujeres. León se ha convertido en un centro de negocios, es sede de importantes eventos y Congresos internacionales, de ahí la importancia de tener una Comisión de Turismo, la cual tenga la responsabilidad de velar por la imagen y la estética de la ciudad, y tome las decisiones más importantes para que León se posicione más como centro turístico. El avance y las nuevas demandas que va teniendo la sociedad, dan la pauta hacia los trabajos que se tienen que reforzar o los temas en los que se tiene que trabajar más, aunque lo ideal sería prever las situaciones y no actuar después de los incidentes.

**Consulta de auditorías, por entidad y municipio, según instituciones de control.**

La dependencia que realizó auditorías en las administraciones correspondientes a los años estudiados son las siguientes: Contraloría interna u homóloga de la Administración Pública Municipal o Delegacional, con un total de 132 auditorías en el año 2013 y 158 en el 2015. La información no señala el tipo de auditorías que se realizaron.

Como bien se señala, las únicas auditorías que se realizaron en el municipio de León fueron por parte de la Contraloría Municipal, puesto que el Reglamento Interior de la Administración Pública Municipal, le otorga la facultad de fiscalizar, vigilar, verificar, y auditar a las demás dependencias. Las auditorías se pueden realizar en materia contable y financiera, obra pública y en evaluación y control de la gestión gubernamental.

**Consulta de trámites atendidos, por entidad y municipio. Según temas municipales**

Los trámites atendidos en el año 2013 fueron los siguientes: Catastro municipal (trámites relacionados al predio, no incluye predial) fueron 60,000, solicitudes de acceso a la información 1,098, quejas, denuncias, sugerencias y/o reconocimientos de los servidores públicos 120.

En el 2015 la información es la siguiente: tramites referentes al Agua potable, drenaje y/o alcantarillado 22,794, espectáculos y diversiones públicas 1, servicios públicos (distintos a los mencionados en la presente lista 2, tránsito o transporte 1,100.

Uno de los trámites más demandados por parte de la población es el referente al catastro municipal, anteriormente existía una Dirección encargada de este tema, sin embargo, se eliminó y pasó a formar parte de la Tesorería Municipal. Actualmente la Dirección General de Ingresos, tiene a su cargo la Dirección de Catastro Municipal, quien tiene la facultad para actualizar el padrón catastral municipal, atender y apoyar a los peritos fiscales en cuanto a la práctica de avalúos, realizar la cartografía de predios y fraccionamientos, entre otras. Las solicitudes de transparencia son muy comunes, ya que actualmente es más fácil la obtención de información a través del acceso de información pública.

En el año 2015 el trámite que tuvo mayor demanda es el relacionado a SAPAL, el Sistema de Agua Potable y Alcantarillado de León. Aunque la diferencia es abismal en comparación con el año 2013, en este, el trámite que mayor demanda tuvo fue el relacionado al catastro

con 60,000 trámites, mientras que en el 2015 fue el trámite a cargo de SAPAL con 22,794 atenciones. Independientemente del tema, la diferencia fue de 37,206 trámites.

### **Consulta de disposiciones normativas internas, por entidad y municipio, según tipo.**

En el año 2013 se tenían 30 normativas sustantivas y 37 normativas administrativas, mientras que en el 2015 aumentaron los ordenamientos, teniendo 86 sustantivas y 21 administrativas. En este año se agregó información referente al número de ordenamientos que existían de acuerdo al tema regulado. Se mencionaron los temas que contaban con dos o más ordenamientos. Actividades económicas o comerciales 2, catastro municipal 2, ecología y protección al ambiente 5, espectáculos y diversiones públicas 2, fraccionamiento y municipalización 3, limpia, recolección y/o manejo de residuos sólidos urbanos 2, mercados 2, obras públicas 2, ordenamiento ecológico 3, participación ciudadana 2, reglamento de la construcción 2, seguridad pública y/o tránsito 5.

La información en el año 2015, está un poco más completa al integrarse el número de ordenamientos que tiene cada tema a regular. Como se mencionó anteriormente, solo se plasmaron los temas que están regulados por dos o más reglamentos. Aunque se aclara que el tener un mayor número de reglamentos, no se asegura que tengan un buen funcionamiento o que tengan una funcionalidad adecuada, simplemente fue un criterio tomado para mencionar los temas más regulados.

Ecología y protección al ambiente tiene 5 ordenamientos al igual que seguridad pública y/o tránsito. En Seguridad Pública es comprensible el número de ordenamientos, puesto que tienen muchos temas a su cargo, tales como tránsito Municipal, Protección Civil, Bomberos etc. En segundo lugar se encuentra Ordenamiento Ecológico, que cuenta con 3 reglamentos en la materia.

### **Consulta de personal, por entidad y municipio. Según funciones**

Las dependencias que tienen más personal en el año 2013 son las siguientes, el número de personal que se tomó como mínimo fue 300:

Obras públicas 378, Desarrollo Integral de la Familia 459, Educación 478, Salud 313, Seguridad pública 3175, SAPAL 1164, Tesorería o finanzas 403, Desarrollo económico 450, Otra 347.

Dentro de los Organismos centralizados, la Secretaría de Seguridad Pública es quien tiene el mayor número de servidores públicos de todo el municipio, es comprensible el número de personas pertenecientes a la Secretaría, ya que tienen la responsabilidad de garantizar la paz y el orden en la sociedad. Respecto a los órganos descentralizados, SAPAL es quien ocupa el primer lugar con un mayor número de personal. Es competencia del municipio el servicio de agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de las aguas residuales y es precisamente a través de SAPAL la prestación del servicio.

El DIF es una dependencia descentralizada integrada por un número considerable de servidores públicos, ya que brindan servicio a la población más vulnerable a través de la asistencia social. Tienen centros en varias Colonias del municipio, con el fin de tener una cercanía con la población y expandir los servicios ofrecidos.

Según la información del año 2015, las Direcciones que cuentan con más personal son las siguientes, tomando el 200 como mínimo: Secretaría del Ayuntamiento 203, Servicios públicos 347. Obras públicas 297, Desarrollo social 244, Seguridad pública 3205, Tesorería o finanzas 580.

**La información referente a la edad de los funcionarios, es la siguiente:**

A continuación, se presenta la edad de los funcionarios, según los rangos de edad que tienen los números más alta. De 25 a 29 años 1,409. De 30 a 34 años 1,616. De 35 a 39 años 1,568. De 40 a 44 años 1,202.



La edad de los funcionarios es un tema muy importante para analizar, ya que permite observar y tener una idea acerca de los servidores públicos. En el año 2003 había más funcionarios entre la edad de los 30 a 34 años y en segundo lugar personas entre los 35 y 39 años. De manera general se pueden realizar algunas premisas acerca de la información. Se puede hablar de personas que ya terminaron alguna licenciatura e incluso alguna preparación más avanzada, personas con experiencia en su profesión o en algún tema en el que hayan trabajado. Sin embargo, tienen la posibilidad de estar viciados o acostumbrados a la rutina desempeñada y no se tenga la apertura a nuevas e innovadoras ideas. De 18 a 24 años es el rango de menos edad y es donde se encuentran la menor cantidad de servidores públicos. Si bien es cierto, es probable que no tengan experiencia en el ámbito laboral y sean recién egresados, pero son una fortaleza muy importante porque precisamente tienen ideas creadoras y ese espíritu de mejorar las cosas y aportar algo a la administración pública.

La información tomada del año 2015 es la siguiente: De 18 a 24, 204. De 25 a 29, 328. De 30 a 34, 311. De 35 a 39, 242.

En este año se puede apreciar la disminución en los rangos de edad, de acuerdo al número de servidores públicos. La mayoría tiene la edad entre 25 a 34 años, disminuyó un rango de edad, eso sin duda alguna es una ventaja, ya que se dio la oportunidad de integrar a servidores públicos más jóvenes y de esta manera generar nuevas propuestas para la mejora de la administración pública.

### **Consulta de personal, por entidad y municipio. Según: Tipo de contratación**

Los tipos y el número de contrato de personal son los siguientes en el año 2013: Confianza 5590, base o sindicalizado 2,234, eventual 273, otro 52.

En el año 2015 son los siguientes: confianza 209, base o sindicalizado 5,738 y eventual 106.

En ambos años se puede observar mayoría en los servidores públicos contratados con base y de esta manera cuentan con las prestaciones establecidas en la ley, además tienen la posibilidad de formarse a través del servicio civil de carrera, lo cual les otorga la oportunidad para capacitarse y tener una formación más integral de acuerdo a su profesión. El personal contratado a través de honorarios son en menor cantidad, muchas veces porque se trata de puestos eventuales.

**Consulta de celdas para ejecutar arrestos, por: entidad y municipio, según tipo.**

En el año 2013, el municipio de León contaba con 1,822 celdas para hombres y 207 para mujeres. Mientras que en el año 2015 disminuyeron las celdas para hombres teniendo un total de 1,654 y 233 celdas para mujeres.

**Consulta de procedimientos administrativos iniciados, por entidad y municipio. Según Origen.**

El origen de los procedimientos administrativos iniciados, puede presentarse a través de 4 formas diferentes según la encuesta, sin embargo, en ambos años se dio a través de la puesta a disposición por parte de la Policía Municipal, teniendo en el año 2013 87,035 procesos iniciados y en el 2015 96,076. La encuesta proponía dos opciones más, las cuales se referían a la puesta en marcha por parte de la Policía estatal y federal y en ambas opciones se obtuvo cero.

## Conclusiones

Como se ha podido observar a lo largo de la presente investigación, el modelo de Nueva Gestión Pública surgió a raíz de las demandas ciudadanas, propias del crecimiento y evolución de la sociedad. Era necesario un gobierno abierto, mediante el cual los ciudadanos apreciaran acciones y políticas enfocadas al desarrollo de su localidad, en donde los servicios públicos estuvieran al alcance de todos y los trámites administrativos se realizarán de manera expedita y oportuna. Además, la apertura de un espacio de diálogo mediante el cual el ciudadano retroalimente a la autoridad, y trabaje conjuntamente en la generación de políticas públicas eficaces.

La ciudad de León, Guanajuato es muy trascendental en torno a la manera de evolucionar e implementar conceptos de gestión pública. Sin duda alguna, la llegada al poder de Carlos Medina Plascencia llevó consigo un avance en la manera de dirigir el municipio, al implementar tácticas de la iniciativa privada, sin olvidar el fin último del estado: el bien común, agregando la llegada al poder de un partido diferente al que había gobernado por décadas.

Como se mencionó en el trabajo se utilizaron cuatro criterios para estudiar la Nueva Gestión Pública en varios trienios de la ciudad de León: funcional, estructural, comportamental y relacional. A través del cuadro comparativo mostrado en el capítulo tres, se puede apreciar un resumen de los criterios utilizados en los diversos programas implementados en las tres administraciones locales estudiadas.

La mayoría de los programas, se enfocaron a los criterios funcional y estructural, tales como reestructura de programas, capacitaciones a funcionarios, programas impulsores de participación ciudadana, descentralización de servicios públicos, la realización de programas de manera virtual, implementación de indicadores para medición de metas, apertura a la rendición de cuentas, publicación de las declaraciones patrimonial, de interés y fiscal principalmente de los funcionarios de alto nivel, implementación de sistemas de calidad, etc. Los postulados de la Nueva Gestión Pública han logrado influenciar las tres administraciones estudiadas, se pudo observar en las acciones contempladas en los Programas de gobierno, en los ejes enfocados al buen gobierno, gobernabilidad, gobierno responsable, etc. través de la

implementación de programas de austeridad, mecanismos de participación ciudadana, digitalización de trámites administrativos con el fin de disminuir tiempos, elaboración de manuales de proceso, acciones orientadas al fortalecimiento de la transparencia y rendición de cuentas, cambios en la estructura organizacional, etc. Los conceptos descritos anteriormente, sin duda alguna son mejoras al aparato administrativo y al desarrollo de la Administración Pública, ya que coadyuvan a la apertura de gestiones e innovación gubernamental.

La Dirección General de Desarrollo Institucional tuvo una participación muy trascendente para lograr el avance de las administraciones municipales, ya que sus facultades están orientadas a garantizar mejoras al interior de la administración, a través de acciones enfocadas a la motivación y profesionalización del servidor público, modernización de la estructura organizacional, generación de propuestas enfocadas a la digitalización administrativa, etc. En los programas analizados se pudieron observar los esfuerzos realizados para evolucionar en las practicas gubernamentales.

Como bien se expuso al inicio de la investigación, el análisis de las administraciones en términos de la NGP, se realizó a través de cuatro factores con la finalidad de identificar su influencia en los programas correspondientes a los ejes de gestión pública, de los planes de gobierno.

La mayoría de los programas, se enfocaron a los criterios funcional y estructural, tales como reestructura de programas, capacitaciones a funcionarios, programas impulsores de participación ciudadana, descentralización de servicios públicos, la realización de programas de manera virtual, implementación de indicadores para medición de metas, apertura a la rendición de cuentas, publicación de las declaraciones patrimonial, de interés y fiscal principalmente de los funcionarios de alto nivel, implementación de sistemas de calidad, etc.

Respecto a los criterios relacional y comportamental fueron muy pocos los esfuerzos por implementar acciones englobadas en los criterios antes mencionados, considero que no fueron a causa de malicia o incompetitividad de las autoridades, ya que son gestiones un poco

más difíciles de discernir, por el grado de complejidad al involucrar conceptos de actitud, conducta, interacción, negociación, etc.

Es necesario reconocer los esfuerzos por mejorar los procesos de la administración pública, principalmente en las tres administraciones estudiadas, las cuales tuvieron al frente tres líderes distintos y cada uno de ellos con experiencias diferentes, las cuáles colaboraron en el rumbo que tomaría el municipio. Por primera vez gobernó un partido diferente en veintitrés años, el cual coadyuvó en la democratización del municipio de León.

Sin duda alguna en la ciudad, se han presenciado avances muy importantes en la gestión pública, originadas principalmente con el cambio de gobierno en el año de 1989. Si bien es cierto, con el paso del tiempo se fueron fortaleciendo los procesos gubernamentales, falta mejorar en los aspectos relacional y comportamental. Es necesario concientizar a los servidores públicos en la manera de trabajar, haciendo hincapié en que las omisiones de hacer y no hacer siempre van a repercutir en los procesos.

La ciudad de León, se dirige cada vez más hacia adelante y se está posicionando como un gran centro de negocios, de hospitalidad turística, sin perder su esencia y tradiciones etc. Sin duda dichos avances no se hubieran podido lograr sin las reformas realizadas dentro de la Administración Pública y las cuales siempre tendrán como fin el progreso de ciudad, en el cual está implícito el de sus habitantes.

## Listado de referencias

Aguilar, Israel (2014) *Modelo para el análisis de innovaciones en las organizaciones públicas*.

XXVII Concurso del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública “La Innovación en la Gestión Pública” Caracas. Consultado el 29 de abril del 2016 en el siguiente sitio web: <http://siare.clad.org/fulltext/0076508.pdf>

Aguilar, Luis. (2006) *Gobernanza y gestión pública*. Fondo de cultura económica. México, D.F.

Arellano, David y Cabrero, Enrique “Análisis de innovaciones exitosas en organizaciones públicas. Una propuesta metodológica”, *Gestión y política pública*, volumen II, número I enero-junio 1993. Consultado el 02 de mayo del 2016 en el siguiente sitio web:  
[http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num\\_anteriores/Vol.II\\_No.I\\_1ersem/ME\\_Vol.II\\_No.I\\_1ersem.pdf](http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num_anteriores/Vol.II_No.I_1ersem/ME_Vol.II_No.I_1ersem.pdf)

Bravo A. Ruiz, Victo E. Navarro de Flores, María Victoria (coord.) (1987) *Diagnóstico y perspectiva de evolución de la administración pública. Reunión de trabajo*. Instituto Nacional de Administración Pública: México. Consultado el 11 de octubre del 2015 en el siguiente sitio web: <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/libro.htm?l=1622>

Cabrero, Enrique (2006) *La Nueva Gestión Municipal en México. Análisis de experiencias innovadoras en gobiernos locales*: México, D.F. Editorial Miguel Ángel Porrúa

Cardozo, Miriam (2012) *Evaluación y Metaevaluación en las políticas y programas públicos, estado del arte*: México, D.F. Universidad Autónoma Metropolitana.

Caldera O. Alex. (2012). *De la Administración Pública a las Políticas Públicas*. México: Miguel Ángel Porrúa

Caldera, O. Alex. (2014) La calidad del gobierno local en Guanajuato. En Aguilar, L. Jesús. *Libertades y participación política: Desafíos para la consolidación democrática en Guanajuato* (73-122). México, Editorial Fontamara

Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegacionales 2013. Consultado el 08 de mayo de 2017 en el siguiente sitio web: <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/censosgobierno/municipal/cngmd/2013>

Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegacionales 2015. Consultado el 08 de mayo de 2017 en el siguiente sitio web: <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/censosgobierno/municipal/cngmd/2015/>

Guerrero, Omar (1980) *La administración pública en el estado de Guerrero*. Instituto de Administración Pública del Estado de Guerrero: México, D.F. Consultado el 06 de septiembre del 2015 en el siguiente sitio web: <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/libro.htm?l=1809>

Gutiérrez Salazar S. y Márquez Gómez D. (2010). La administración pública federal durante la Cuarta República (Federal Social). Segunda parte (1917-1977) y La administración pública durante la Quinta República (Federal Democrática) (1977-2008). Márquez Gómez D. y Valadés D. (comp), *200 años de Administración Pública en México, Tomo I Base legal y programática* (pp. 129-202). Instituto Nacional de Administración Pública: México, D.F.

Hernández Torres, M. (1994). *Administración Municipal en México. Retos y perspectivas*. Universidad Nacional Autónoma de México: México, D.F. Consultado el 09 de Septiembre del 2015 en el siguiente sitio web: <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/gac/cont/45/ens/ens1.pdf>

Instituto Nacional de Administración Pública (1997) *La administración local en México*. Tomo I. México, D.F.: Instituto Nacional de Administración Pública. Consultado el 13 de Septiembre en el siguiente sitio web: <http://www.inap.mx/portal/images/RAP/38%20la%20administracion%20local%20en%20mexico%20tomo%20ii.pdf>

Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático (2011) *Cuarto almanaque de datos y tendencias de la calidad del aire en 20 ciudades mexicanas (2000-2009)* Consultado el 05 de septiembre de 2016 en el siguiente sitio web: <http://www2.inecc.gob.mx/publicaciones/libros/652/leon.pdf>

Labarthe, María y Ortega, Ariana (2000). *Yo vivo en León*. H. Ayuntamiento Municipal de León.

Márquez, Daniel (2010). “La administración pública durante la Quinta República (Federal Democrática) (1977-2008)”, en Márquez, Daniel y Valadés, Diego (comp), *200 años de Administración Pública en México, Tomo I Base legal y programática* (pp. 171-202). Instituto Nacional de Administración Pública: México, D.F. Consultado el 05 de septiembre del 2015 en el siguiente sitio web: <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/libro.htm?l=3351>

Martínez, José “La nueva gerencia pública en México. Una medición de su intensidad e impactos en las entidades del país”, *Convergencia*, vol. 16, núm. 49 ene. /abr. 2009. Consultado el 28 de septiembre del 2015 en el siguiente sitio web: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-14352009000100008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-14352009000100008&script=sci_arttext)

Ortega, Isabel (coord.) (2005). *Génesis y evolución de la administración pública de Nuevo León*. Fondo Editorial Nuevo León: Monterrey, Nuevo León.



*Página web oficial del H. Ayuntamiento de León, Guanajuato. Consulta acerca de la fundación de León, el 09 de septiembre de 2016 en el siguiente sitio web:*  
<http://www.leon.gob.mx/leon/index.php/fundacion-de-leon>

*Página web oficial del H. Ayuntamiento de León, Guanajuato. Consulta de datos generales, el 14 de septiembre de 2016 en el siguiente sitio web:*  
<http://www.leon.gob.mx/leon/index.php/datos-generales>

*Página web oficial del Instituto Electoral del Estado de Guanajuato. Consultado el 09 de septiembre de 2016 en el siguiente sitio web:* <http://www.ieeg.org.mx/>

Plan de gobierno, Administración Municipal 2009-2012.

Primer informe de gobierno H. Ayuntamiento 2009-2012

Primer informe de gobierno H. Ayuntamiento 2012-2015

Primer informe de gobierno H. Ayuntamiento 2015-2018

Programa de gobierno 2012-2015

Programa de gobierno 2015-2018

Reglamento Interior de la Administración Pública Municipal de León, Guanajuato.  
Consultado el 19 de septiembre de 2016 en el siguiente sitio web:  
[http://www.leon.gob.mx/aplicaciones/normasleyes/public/documentos/201510211310000.REGLAMENTO\\_INTERIOR\\_DE\\_LA\\_ADMINISTRACION\\_PUBLICA\\_MUNICIPAL.pdf?tipid=&s\\_norm\\_nombre=administraci%C3%B3n+p%C3%BAblica](http://www.leon.gob.mx/aplicaciones/normasleyes/public/documentos/201510211310000.REGLAMENTO_INTERIOR_DE_LA_ADMINISTRACION_PUBLICA_MUNICIPAL.pdf?tipid=&s_norm_nombre=administraci%C3%B3n+p%C3%BAblica)

Segundo informe de gobierno H. Ayuntamiento 2009-2012

Segundo informe de gobierno H. Ayuntamiento 2012-2015

Tercer informe de gobierno H. Ayuntamiento 2009-2012

Tercer informe de gobierno H. Ayuntamiento 2012-2015

Pardo, María (comp.) (2010) *Administración pública mexicana del siglo XX. Siglo XXI* editores. México, D.F.

Pollitt Christopher. (Feb. 2005). Desde allá hasta acá, desde ahora hasta entonces: comprando y replicando las reformas de la gestión pública. *Reforma y Democracia*, No. 31. pp. 1-10

Ramírez, María “Transformaciones del Estado en el gobierno local: La nueva gestión pública en Medellín”, *Reflexión Política*, vol. 14, núm. 28, diciembre, 2012, pp. 82-95. Universidad Autónoma de Bucaramanga. Bucaramanga, Colombia. Consultado el 05 de octubre del 2015 en el siguiente sitio web: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11025028007>

Rivera, Ariel (1981) “Notas sobre la evolución histórica del sector público de Guatemala”. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, núm. 1, pp. 89-126 Consultado el 11 de septiembre en el siguiente sitio web: <http://www.icap.ac.cr/periodicas/index.php/administracionpublica/article/view/783/828>

Sánchez, José. “El cambio institucional en la reforma y modernización de la administración pública mexicana”, *Gestión y policía pública*, vol.18 núm.1 México ene. 2009. Consultado el 27 de septiembre del 2015 en el siguiente sitio web: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-10792009000100003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-10792009000100003&script=sci_arttext)

Shand, David. “La Nueva Gestión Pública: Retos y temas de discusión en una perspectiva internacional”, *Revista de Administración Pública*, núm. 91, México, 1996, pp. 77-88. Consultado el 23 de octubre del 2015 en el siguiente sitio web: <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/rap/cont/91/doc/doc5.pdf>

Vicher, Diana “La reforma neogerencial en Nueva Zelanda”, *Convergencia*, vol. 14, núm. 45, sep. /dic. 2007, pp. 163-185 Toluca, México. Consultado el 08 de octubre del 2015 en el siguiente sitio web: <http://convergencia.uaemex.mx/article/view/1361/1037>