

**Trabajo preparado para su presentación en el
VII Congreso Latinoamericano de Ciencia Política, organizado por la
Asociación Latinoamericana de Ciencia Política (ALACIP),
Bogotá, 25 al 27 de septiembre de 2013.**

Título:

**“La nueva gestión pública como propulsora de cambios en las organizaciones
gubernamentales. El caso de la administración pública de
Culiacán, Sinaloa, México”.**

Presentan:

Ana Elizabeth Ramírez Gómez
El Colegio de San Luis A.C.-
Universidad Autónoma de Sinaloa
ae.rago6@gmail.com

Ana Luz Ruelas Monjardin
Universidad Autónoma de Sinaloa
analuz.ruelas@gmail.com

Área temática: VII. Administración pública y políticas públicas.
Subárea de trabajo: Políticas públicas,
toma de decisiones y administración pública.

La nueva gestión pública como propulsora de cambios en las organizaciones gubernamentales. El caso de la administración pública de Culiacán, Sinaloa, México.

Resumen

En las últimas décadas los procesos las organizaciones públicas municipales, presentan importantes estrategias de reforma y modernización administrativa, como parte de los requerimientos de nuevos modelos de gestión pública, resaltando el uso de tecnologías de información y comunicación, como herramientas que coadyuvan a mejorar la eficiencia y eficacia de las administraciones públicas, así como su vinculación con la ciudadanía. Las TICs. han sido incorporadas a las agendas gubernamentales y en las políticas públicas de innovación y desarrollo tecnológico para promover el progreso trascendental a través del modelo denominado Ciudad Digital, y cuyo pilar medular es el uso de Internet dentro de las diversas aplicaciones que forman este modelo.

La implementación de estas estrategias y políticas públicas coadyuvan para alcanzar mejores niveles de desarrollo, crecimiento económico regional, así como nuevas oportunidades para los ciudadanos. En este marco contextual, aquí se expone, cómo la innovación digital a partir de la implementación del gobierno electrónico se puede aprovechar para encausar la competitividad municipal, así como una mayor vinculación gobierno-sociedad. Para ello se estudia el caso de la administración pública del municipio de Culiacán, Sinaloa, México, donde destacamos elementos eventualmente determinantes de un proceso de transformaciones institucionales.

Palabras clave: *nueva gestión pública, gobierno electrónico, competitividad municipal.*

Introducción

La diseminación de las tecnologías de información y comunicación (en adelante, TIC), ha acelerado los procesos de globalización, la consolidación de la sociedad de información (Castells, 2002), pero también las instituciones, los gobiernos y los ciudadanos han incorporado su uso con tal intensidad que viene provocando importantes transformaciones sociales y políticas.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación (UNESCO, 2008) considera que las TIC son irreversibles motores de desarrollo y progreso económico al propiciar la constante actualización del conocimiento. En la medida que se adopten estas tecnologías y se acceda a información valiosa, la ciudadanía puede involucrarse en la toma de decisiones, es decir, pueden conducir a una ciudadanía participativa en los problemas de la agenda pública. Igualmente, las redes digitales son herramientas que propician transformaciones en las ciudades, en “lugares de condensación de información” (Pardo, 2009) siempre y cuando sus ciudadanos las utilicen en beneficio social.

La herramienta constitutiva más importante de las TICs. es Internet, cuyo uso intenso ha modificado sensiblemente los conceptos de distancia y tiempo, particularmente las instituciones del estado las han adaptado para la prestación de servicios públicos y la

transparencia de las acciones y gestiones gubernamentales (Torres et al., 2004). A este conjunto de aplicaciones digitales en red se le denominada genéricamente gobierno electrónico, que se ha convertido en pilar fundamental para arribar a lo que se conoce como ciudad digital¹. Estas características son imprescindibles para la adquisición de ventajas competitivas.

El gobierno electrónico como reingeniería de las organizaciones públicas viene ensayándose desde las últimas tres décadas del siglo XX, con un conjunto de transformaciones de la administración pública prácticamente en todo el mundo. Desde la década de 1970 se da con gran ímpetu la búsqueda del mejoramiento en la gestión pública a través de la implementación de sistemas y redes digitales. Posteriormente, en los ochenta, se redimensiona el aparato gubernamental con la descentralización de funciones administrativas a gran escala. Para 1990, surgen las prácticas administrativas enmarcadas en un nuevo modelo de gestión llamado Nueva Gestión Pública (*New Public Management*), implementado por países anglosajones (como Inglaterra, Nueva Zelanda y Austria) y de América del Norte (Estados Unidos y Canadá) (Sánchez, 2004).

En México, de acuerdo con Sánchez (2004), la administración pública observa un largo proceso de reformas y modernización. En los periodos presidenciales de Luis Echeverría (1970-1976), de Miguel de la Madrid Hurtado (1982-1988), Carlos Salinas de Gortari (1988-1994) y Ernesto Zedillo (1994-2000), se ensayó una intensa modernización, simplificación y descentralización de la administración pública. Para el año 2000, con el cambio de régimen político al arribar Vicente Fox a la presidencia, se implementaron estrategias basadas en el modelo de innovación² gubernamental (véase cuadro 1).

Cuadro 1. México. Cambio institucional en la administración pública

<i>Siglo XVIII</i>	<i>Siglo XIX</i>	<i>Siglo XX</i>	<i>Siglo XXI</i>
<ul style="list-style-type: none"> • La Colonia • Las reformas borbónicas en la Colonia. 	<ul style="list-style-type: none"> • La Independencia. • La administración pública congresionista • 1ª.reforma administrativa en 1833 • 2ª.reformaAdministrativa. Se crea la Secretaría de Fomento en 1853 • La administración pública en la Reforma. 	<ul style="list-style-type: none"> • La Revolución • 4ª. etapa con las reformas introducidas en 1917 • La administración pública caudillista • La administración pública presidencialista • 5ª.etapa de la reforma administrativa con cambios antes de 1970. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de Combate a la Corrupción y Transparencia de la APF (2001-2006) • Modelo estratégico de innovación (2001-2006) • Agenda de Buen Gobierno (2002-2006) • Ley de Transparencia y Acceso a la Información y

¹ Este modelo de innovación digital surge por la necesidad de implementar estrategias a partir de la inserción de TIC en actividades que incrementen la competitividad de las ciudades. España fue uno de los precursores en el uso de este modelo, presentando casos exitosos a partir de la inclusión de programas digitales en 2003. Posteriormente se sumaron, Argentina, Chile, Estados Unidos, Canadá, Singapur, Inglaterra, entre otros. En 2007, México inicia la inserción de este modelo en distintas entidades.

² El Manual de Oslo (2005:56), define a la innovación como “la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresas la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores”. Entonces, la innovación en la gestión pública, a partir de la implementación del gobierno electrónico, cumple con las expectativas aquí demarcadas, pues ha cambiado la forma como se prestan los servicios públicos en línea.

	<ul style="list-style-type: none"> • 3ª. reforma administrativa de Juárez en 1857 • La administración pública dictatorial 	<ul style="list-style-type: none"> • 6ª. reforma administrativa con Luis Echeverría (1971-1976) • 7ª. reforma administrativa con José López Portillo (1977-1982) • La administración pública neoliberal • Programa de Descentralización Administrativa (1983-1988) • Programa de Simplificación Administrativa (1989-1994) • Programa de Modernización de la Administración Pública (1994-2000) 	<ul style="list-style-type: none"> creación del IFAI (2002) • Ley del Servicio Profesional de Carrera y creación de la Secretaría de la Función Pública (2003) • Programa Especial de Mejoramiento de la Gestión (2008)
--	---	---	--

Fuente: Sánchez, 2004.

El conjunto de reformas en la administración pública mexicana, como vemos en el cuadro 1, han dado pauta para que instituciones municipales adopten cambios en sus estructuras y funciones, generando con ello una transformación institucional bajo las particularidades del modelo de la Nueva Gestión Pública (NGP).

Uno de los aportes del modelo NGP es la reingeniería en las organizaciones públicas, a partir de dinámicas de cambio en sus estructuras, procesos, normatividad, entre otras. Así mismo, con de la implementación de políticas públicas digitales, surgen nuevas estrategias para incrementar los niveles de desarrollo social y de manera trascendental se da la inserción de la sociedad en la información y sociedad del conocimiento. Se observa, específicamente, que a partir de la intensificación del uso de TICs, se generan cambios revolucionarios de la administración pública.

En México, coincidentemente con la alternancia política con el presidente Vicente Fox³, se inicia la implementación del gobierno electrónico, como un proceso de reforma y modernización, que encuentra su fundamento en los argumentos de la NGP, que sustenta el hecho de que la presentación de resultados a la sociedad y el involucramiento ciudadano en la gestión pública interna, propicia la innovación gubernamental (Frick, citado por Riera-Ortiz et al. 2010).

Además, se destaca que los gobiernos estatales y municipales se han venido sumando a estos esfuerzos de reforma y modernización e hicieron del gobierno electrónico una estrategia para aproximar servicios en línea a la población, a partir de portales de

³ De acuerdo con Hazán (2001), el sistema político mexicano ha presenciado transformaciones sustanciales. El primero de ellos se observó a partir del cambio de sistema hegemónico a uno multipartidista, en la década de los 1990, ante la presencia de partidos distintos al Partido Revolucionario Institucional (PRI) con un amplio porcentaje de votos en las urnas. Sin embargo, en el año 2000, el PRI pierde las elecciones presidenciales y disminuye la presencia en el Congreso. Así, se inicia una nueva etapa del sistema político mexicano, donde el Partido Acción Nacional al frente del poder ejecutivo, retomarí la conducción del país.

Internet. Bajo una dinámica de “interacción individual satisfactoria”, tratan de generar con las páginas *web* confianza en la ciudadanía y el sector empresarial (Thomas, 1998; Porte citado por Torres et al. 2004).

En el mismo contexto, los portales *web* de las administraciones públicas, que anteriormente fungían como meros medios informativos, han evolucionado hacia plataformas constituida por elementos más complejos, que implican la interacción con la ciudadanía de manera más directa (Rivera, 2006).

Asimismo, a medida que se avanza en la implementación del gobierno electrónico en distintas regiones del mundo y en el ámbito local, se incrementaron las posibilidades de ofrecer servicios públicos e información a la ciudadanía, disminuyendo considerablemente la movilidad o desplazamientos. Además de que se reducen los trámites administrativos, se ahorra esfuerzo y tiempo, se mejora la calidad de respuesta; pero lo más importante: se incentiva la participación ciudadana.

En este proceso de involucramiento y enlace administración pública-ciudadanos se avanza hacia el concepto de gobernanza, basada en “un proceso de cambio, a partir del establecimiento de nuevas pautas de interacción entre los municipios y su entorno”. Así, se concede “mayor protagonismo a los actores civiles en los procesos políticos y en la prestación de servicios” (Blair y Stoker, 1991, citado por Huete, 2010: 30). Es decir, dentro de la acción pública, los gobiernos brindan apertura para que el ciudadano se incorpore como un actor clave en la toma de decisiones.

Por otra parte, los cambios externos, derivados de los procesos de descentralización, y la delegación a los gobiernos locales de diversas responsabilidades, se consideran relevantes para la innovación de prácticas administrativas, conduciendo a hacer más eficiente y eficaz el actuar de la administración pública (Cabrero, 1998). Sin embargo, de acuerdo con Tricas (2002), no sólo es necesario que la administración pública se sitúe en el camino de la innovación gubernamental, sino que se adentre aun más en los cambios institucionales, a través de las transformaciones organizacionales, gestión del conocimiento, calidad de servicios, gestión interna, desempeño eficaz y eficiente, para poder estar plenamente inmersos en la sociedad de la información y conocimiento.

Es por ello que en el presente artículo analizamos al gobierno electrónico municipal, bajo el enfoque y requerimientos de la NGP, enmarcado en la modernización e implementación de estrategias de innovación digital. Concretamente abordamos el caso del municipio de Culiacán a durante los últimos trienios administrativos a partir de 2004 a 2013, analizando los procesos de reforma administrativa, la implementación de políticas públicas y programas públicos que han tenido como eje rector y articulador, la inserción de tecnologías de información y comunicación. Valoraremos como corolario los aportes significativos de estos factores para la competitividad municipal.

Competitividad municipal

Debemos entender que la competitividad municipal se impone como la capacidad que tiene un territorio local para generar empleos, atraer inversiones, crear empresas, elevar el

ingreso a partir del mejoramiento permanente de las instituciones, de la normatividad y el capital humano y social, en el entendido de que otros territorios intentan lo mismo y disputan aprovechar las oportunidades en los mercados locales o en el ámbito externo (Ibarra, Ceballos y Partida, 2009).

El estudio del comportamiento económico de los sistemas urbanos, en las últimas dos décadas, ha permitido el análisis de naciones y ciudades, partiendo del modelo de competitividad (Sobrino, 2010), siendo el desempeño de las mismas, el determinante de aquellos factores explicativos de la competitividad que poseen.

De acuerdo con Sobrino (2010), para que una ciudad sea competitiva debe poseer tres elementos que coadyuven “al crecimiento y prosperidad de las ciudades”. Siendo el primero la competencia que las ciudades poseen frente a otras para la atracción de inversiones, así como capital extranjero y nacional.

En lo que respecta al estudio de la competitividad en México, resaltan los estudios llevados a cabo por el Instituto Mexicano para la Competitividad, A.C., el Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C., aregional, así como el realizado desde la Universidad Autónoma de Sinaloa (Ibarra, 2008). Cada uno de ellos ha propuesto diferentes metodologías, enmarcadas en modelos o enfoques, para conocer el desempeño económico de las ciudades mexicanas.

Es elemento crucial para que la administración municipal esté en condiciones de competir con éxito en plena globalización, es la disponibilidad del gobierno electrónico, como elemento indispensable tanto para eficientar la prestación de servicios públicos como para tener la capacidad de conectividad interna y externa que demandan los sectores sociales y empresariales.

A continuación encuadramos algunos modelos y enfoques, propuesto por diferentes estudiosos, cuyos planteamientos han aportado elementos relevantes para el estudio de la competitividad de las naciones y ciudades en el contexto global:

Cuadro 3. Principales modelos y enfoques de la competitividad

<i>Enfoques de la competitividad</i>	<i>Resumen conceptos</i>	<i>Autor</i>
Modelo de competitividad de capital territorial	El capital territorial del lugar, integrado por bienes tangibles intermedios o de rivalidad media, capital privado fijo y la cuota de los bienes, capital relacional, capital humano, aglomeración de economías, conectividad y receptividad, redes de cooperación, servicios privados relacionales y capacitación social.	Roberto Camagni

Modelo de competitividad con base comunitaria	El capital político integrado por el gobierno, empresas y organizaciones de la sociedad civil llevará a un empresarismo cívico, el cual contando con capital financiero, capital físico, capital humano, capital cultural y capital social, tendrá como resultado el alivio a la pobreza, la creación de empleos y el desarrollo de la comunidad.	James H. Johnson, Jr.
Teoría de competitividad de las tres T	El talento se encuentra asociado con el índice de diversidad; mientras menor sea la homogeneidad que se presente en los individuos en un territorio mayor será la posibilidad de que se presente innovación dentro del espacio geográfico. Se resume en talento, gasto en tecnología, tolerancia, como claves de la competitividad.	Richard Florida
Teoría de competitividad por cultura de innovación	Beneficios de la colaboración entre ciudades: las redes de colaboración dentro de los clusters industriales comparten recursos y mejoran la capacidad de otros por mutuos beneficios logrando un propósito común.	Docherty, Gulliver y Drake
Teoría de crédito cultural	El aspecto cultural impulsa las ideas innovadoras y no debe ser visto como factor de costo para alcanzar metas no económicas.	Dziembowska y Fuck
Teoría de competitividad y el dividiendo de las actividades artísticas	El uso de la cultura como base para la creación de un territorio más competitivo.	Markusen y Schrock
Modelo de redes duras y blandas	Modelo de asociación en el que se crea un modo de operación más colaborativo y social que lleva al éxito social y económico.	Edwar J. Malecki

Fuente: Rojo (2011); Camagni (2002); Johnson Jr. (2002); Florida (2002); Docherty, Gulliver y Drake (2004); Deziembowska y Funck (1998); Markusen y Schrock (2006) y Malecki (2002).

Nueva gestión pública como factor de cambio en las administraciones municipales

En las últimas tres décadas del siglo XX e inicios del siglo XXI, las instituciones y organizaciones han observado profundas transformaciones derivadas de cambios económicos, políticos y sociales, como las crisis económicas, demandas sociales crecientes, etc., enmarcadas por una creciente globalización. Así, los gobiernos han realizado reformas en su actuar administrativo, a partir de modelos de gestión pública, generando con ello cambios en las organizaciones e instituciones, a partir de un proceso de modernización⁴ de

⁴ El proceso de modernización en las instituciones, ha marcado diversos acontecimientos a lo largo de la historia. Gómez-Castro (2007) concibe a la modernidad como la “configuración histórica del poder, en el marco del sistema-mundo capitalista, se funda en relaciones duales y excluyentes de poder, es una máquina

la administración pública, que surge como respuesta a la crisis de legitimidad (Cabrero, 2011).

En México el modelo de Nueva Gestión Pública (NGP), tuvo su inserción en la década de los noventa, aplicado primeramente estrategias y políticas públicas federales bajo los supuestos de eficiencia, descentralización, contratación y evaluación del desempeño (Aguilar Villanueva, 2011), para posteriormente instaurarse en las administraciones municipales, con un mayor impulso.

La NGP ahora busca un mayor acercamiento con el ciudadano a partir de estrategias y reformas *gerencialistas* (Gil-García y Martínez, 2011), debido a que el ciudadano, es “el centro de la NGP” (Aguilar Villanueva, 2011). La incorporación de TIC, precisamente, coadyuvan a una mejor vinculación e interacción gobierno-ciudadano, así como a mejorar la prestación de servicios.

Estas adaptaciones y nuevos esquemas que se presentan en las administraciones públicas, de acuerdo a lo que comenta Alburqueque (1994, citado por Finquelievich, 2004), deben rebasar “el papel tradicional de prestador de servicios básicos”, complementándose con el favorecimiento de “entornos innovadores territoriales”.

Es importante destacar las principales características de la NGP, retomando el modelo de *Westminster* propuesto por S. Boris (Aguilar Villanueva, 2011: 170), puesto que retoma uno de los componentes clave que explica la presencia de competitividad municipal, que es la implementación de TICs en la administración pública municipal (APM), a partir del gobierno electrónico:

- a) Servicio de calidad al ciudadano usuario-cliente;
- b) Autonomía operativa;
- c) Medición de los productos y resultados;
- d) Gestión de recursos humanos;
- e) Tecnologías de información y comunicación, y
- f) Privatización.

Concretamente, a partir de la inserción del gobierno electrónico se establecen dos dimensiones, que Araya y otros (2004:23), refieren como la metáfora de la pantalla, es decir, que frente a ésta, se encuentran “los ciudadanos y usuarios de servicios de gobiernos; y detrás de la pantalla están los procesos que hacen posible ofrecer un servicio público por medios digitales”. Con ello, se simplifican procesos, reducen costos y se eficienta la información; lo que finalmente conduce a la “desburocratización” (Frick, 2003).

No obstante, la inserción de este nuevo modelo de gestión en el sector público, como un proceso de NGP, a partir del gobierno electrónico se aspira a incorporar el componente nodal que es la vinculación con la ciudadanía. De acuerdo con Leitner (2003, citado por Torres et al. 2004), a través de este modelo, se genera un proceso de vinculación

generadora de alteridades que, en nombre de la razón y del humanismo, excluye de su imaginario la hibridez, la multiplicidad, la ambigüedad y la contingencia de las formas de vida concreta”.

sector público-sociedad (G2C, C2G, G2B, B2G, R2C, C2R y G2G)⁵, exponiéndose en el escenario de la acción pública nuevas prácticas donde se interrelacionan estos actores.

Asimismo, según Arellano y Cabrero (2005:603), siguiendo a Ostrom (1973), uno de los argumentos de la NGP, es que la participación de los ciudadanos se dará una vez realizado el diseño de la política pública, donde “los gerentes públicos primero diseñaran el programa mediante una medida de resultados y, posteriormente, los ciudadanos, vistos como clientes, pueden definir los que más les conviene y participar en la evolución del programa público”.

No obstante las promesas y expectativas del gobierno electrónico, el objetivo principal es que el ciudadano satisfaga la obtención de servicios públicos, y se convierta en partícipe en la solución de problemas comunes. Al participar en la toma de decisiones, coadyuva a la mejora de la transparencia gubernamental, la democracia, y con ello el logro de la gobernanza local.

El gobierno electrónico como coadyuvante de ventaja competitiva municipal

Culiacán es demográfica, política y económicamente el municipio más importante de los dieciocho que conforman el estado de Sinaloa, México. Es la capital del estado y su cabecera municipal lleva el nombre de Culiacán Rosales. Representa 10.87 % de la superficie total del estado y se encuentra en la parte central de la sindicatura de Culiacán.

Culiacán cuenta con 858,638 habitantes (INEGI, 2010), representando el 31% aproximadamente de la población total de Sinaloa. Su base económica radica en la agroindustria, con un PIB per cápita de 11,200 dls., similar al promedio nacional (Ibarra, 2011). No obstante tener indicadores de penetración de Internet superiores al nacional, que solo abarca a 26.3% de los hogares en 2010, tiene una brecha digital muy marcada. De acuerdo al Censo de Población y Vivienda, 2010, en el municipio apenas un 41.3% de los hogares contaba con computadora y de ellos, solo un 32.7% poseía conexión de Internet (Ruelas, 2011), lo que nos habla de una alta exclusión digital.

En el trienio municipal 2005-2007, se dio inicio a la reforma en la administración pública, enmarcada en el nuevo modelo de gestión pública local (NGP), incorporando las TICs para modificar la vinculación gobernante-gobernado y en la prestación de servicios públicos a través de gobierno electrónico.

Para el año 2008 (véase mapa 1), surge como uno de los ejes rectores del Plan Municipal de Desarrollo (2008-2010) la estrategia central de “Ciudad Digital-Municipio Innovador”, y la política pública “Comunidad Digital”, con el objetivo de innovar el municipio por medio de las TIC. Dentro de esta política pública de Comunidad Digital, se

⁵ G2C (del Gobierno a los Ciudadanos), C2G (de los Ciudadanos al Gobierno), G2B (del Gobierno a las empresas), B2G (de las empresas al Gobierno), R2C (del Representante al Ciudadano), C2R (del Ciudadano al Representante) y G2G (gobierno a gobierno).

incorpora al gobierno electrónico como uno de los pilares fundamentales (véase diagrama 1).

“Ciudad Digital- Municipio innovador” fue una de las iniciativas que el alcalde en turno (periodo 2008-2010), Jesús Vizcarra Calderón, logra insertar en la agenda de pública con una gran difusión y dinamismo administrativo. El alcalde en sesiones públicas con los principales actores sociales y empresariales locales, lo planteaba a unos meses de haber iniciado su gestión como uno de los pilares de su administración. Sin embargo, los problemas de conectividad vendrían muy pronto a dar al traste con el programa más popular que fue “Culiacán digital” (Ramírez, 2010), dejando una secuela de mofa entre la población y los medios de comunicación, aunque se reconoce que en la prestación de algunos servicios públicos municipales como pago de impuesto predial y servicios de agua potable si fue eficiente.

Lo que apreciamos es que, el posicionamiento político coyuntural favorable del alcalde en turno, propició una adecuada toma de decisiones para hacer del gobierno electrónico municipal una realidad en un territorio local.

Por ello, es importante destacar el papel que desempeñó el actor gubernamental para incorporar el tema de un gobierno digital, en la agenda pública, atendiendo al juego político coyuntural y la construcción del discurso, y con ello un constructo social. El discurso respecto a la política pública de Comunidad Digital, así como de los principales programas que la integran, como gobierno electrónico, Internet responsable gratuito, mochilas digitales, etc., fue manejado de manera muy reiterativa en los medios de comunicación, destacando el objetivo que buscaba esta política pública de hacer de Culiacán una “ciudad en transformación”.

Así mismo, en el periodo inmediato posterior, 2011-2013, se pretendió dar continuidad a estas estrategias de digitalización, debido a los resultados que habían coadyuvado a mejorar en la gestión de los servicios públicos y una mayor vinculación con el ciudadano, teniendo resultados poco relevantes.

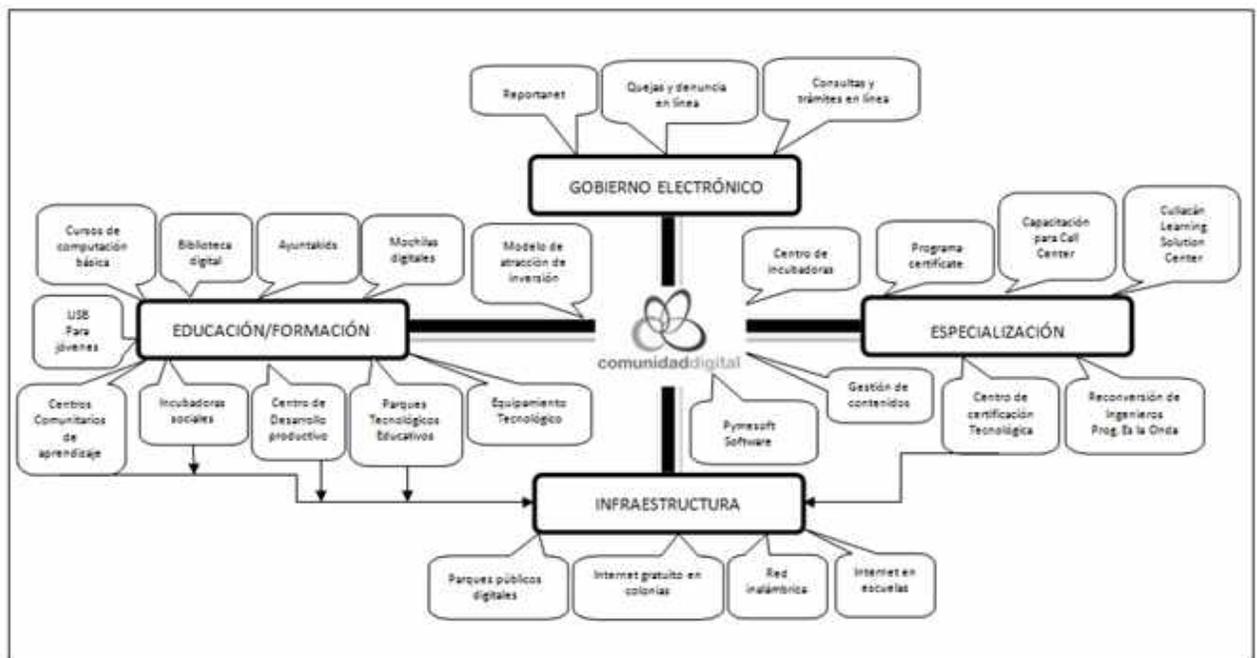
Actualmente, el portal *web* de la administración municipal de Culiacán, no presenta modificaciones respecto a las observadas en el periodo administrativo 2008-2010. No se aprecian nuevas aplicaciones o modificaciones para mejorar. Los servicios públicos en línea se limitan al pago del servicio de agua potable, siendo que para 2010 también era posible hacer pago del impuesto predial, que se ha suspendido indefinidamente. En cuanto a la interacción gobernante-gobernado en línea está reducida a dejar algunas quejas a manera de buzón, sin que el quejoso tenga oportunidad de recibir alguna respuesta por la misma vía. Además, la presentación de la página web poco concita a visitarla, pues carece de dinamismo y los links son redundantes.

Mapa 1. Ubicación geográfica del municipio de Culiacán, México.



Fuente: INEGI, 2013.

Diagrama 1. Programas que integran “Comunidad Digital”, Culiacán, México, 2008.



Fuente: Administración Pública del Municipio de Culiacán, Sinaloa, México (2008).

Municipios competitivos

A continuación se realiza un análisis retomando diversos enfoques, que aportan elementos explicativos de la interrogante que guía el presente estudio. Para llevar a cabo el análisis se construyen dos indicadores que ayudan a explicar la presencia de ventajas competitivas del municipio de Culiacán, frente a municipios de la república mexicana, considerados con “competitividad alta” para el año 2011 (Cabrero, 2012). Cabe destacar que el municipio de Culiacán, forma parte de este grupo de municipios estudiados.

Para ello se retomó el modelo basado en redes eficientes de interconexión, el cual considera como factores clave para la competitividad a las “redes duras y blandas” propuesto por Malecki (2002). Serán las redes duras, o sea las que brindan capacidad tecnológica y conexión a Internet, las que permitan incentivar y acelerar la interacción gobierno-ciudadano⁶.

Como paso inicial, construimos el primer indicador retomando los elementos que conforman el gobierno electrónico, a partir del enfoque gerencial (Gil-García y Martínez, 2011), 2006, citado en Sandoval y Gil-García, 2006), a partir de una microscopia de un grupo específico de ciudades (Sobrino, 2010). Considerando al gobierno electrónico como factor clave, dentro de las estrategias de innovación gubernamental, que posibilitan la presencia de ventajas competitivas.

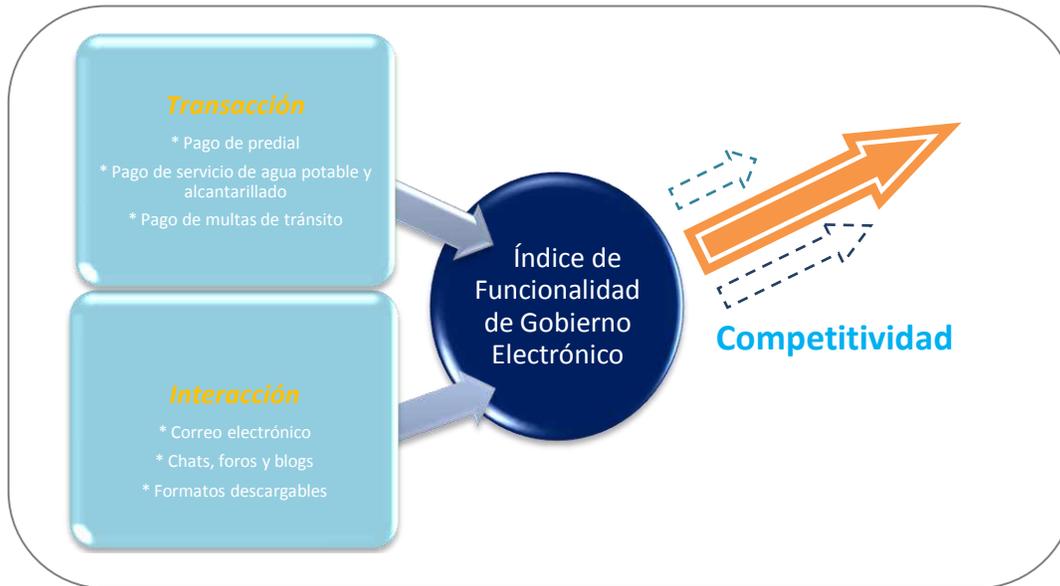
Dicho indicador, denominado “Índice de Funcionalidad de Gobierno Electrónico” (IFGE), se construyó partiendo de la propuesta de los estudios de Luna, Duarte, Gil-García, Luna-Reyes y Sandoval-Almazán (2009, 2012), que tiene cuatro componentes o etapas del gobierno electrónico: Información, Interacción, Transacción, Integración y Participación; así como su orientación en relación a la medición de los mismos (véase cuadro 2).

No obstante, para nuestro análisis exploratorio, retomamos solo los componentes de “Interacción”⁷ y “Transacción” por considerar que propician en mayor grado, la vinculación gobierno-ciudadano (véase figura 1). Es decir, que en la reconfiguración de escenarios, tengan lugar eventos de prestación de servicios públicos, comunicación, información, transparencia y rendición de cuentas.

⁶ El análisis de redes duras, se basa en el estudio de Rojo (2011).

⁷ La “Interacción” gobierno-ciudadano se da en dos vías, de emisor a receptor y viceversa, y se establecen canales para la interacción. En esta comunicación de dos vías se empiezan a abrir más espacios para que el interactuante elija el circuito de comunicación. Se evalúa la comunicación que se pueda tener con el *webmaster* y funcionarios municipales, mediante ligas, chats, etc. En la etapa de “Transacción”, “la comunicación es entre Gobierno-Ciudadano.. de emisor a receptor y viceversa, de manera similar al caso de interacción”. No obstante, “al tratarse de servicios con ciclos y procesos claramente definidos, es más común encontrar interés por obtener retroalimentación sobre el desempeño de los mismos”. (Sandoval-Almazán, Luna-Reyes y Gil-García: 2009:4; Luna, Duarte, Gil-García, Luna-Reyes y Sandoval-Almazán, 2012: 4).

Figura 1. Índice de Funcionalidad de Gobierno Electrónico



Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 2. Componentes del Índice de Funcionalidad de Gobierno Electrónico

<i>Transacción</i>	<i>Interacción</i>	<i>IFGE</i>
<p><i>CTRAN</i>: (número de reactivos respecto a las transacciones que se pueden realizar en el portal <i>web</i> de la administración municipal / Número total de reactivos de transacción) * 100</p> <p>Si = 1 No = 0</p> <p>Ejemplo: $CTRAN = (2/3) * 100 = 66.66$</p>	<p><i>CINT</i>: (Número de reactivos respecto a las interacciones que se pueden realizar en el portal <i>web</i> de la administración municipal / Número total de reactivos de interacción) * 100</p> <p>Si = 1 No = 0</p> <p>Ejemplo: $CINT = (1/3) * 100 = 33.33$</p>	<p>$PT = (CTRAN + CINT) / 2$</p> <p>Ejemplo: $PT = (66.66 + 33.33) / 2$ $PT = 49.99$</p>

Fuente: Elaboración propia con base en la medición de Luna, Duarte, Gil-García, Luna-Reyes y Sandoval-Almazán (2009, 2012).

El IFGE consideró a 25 ciudades mexicanas, valoradas con “competitividad alta” de acuerdo al Índice de Competitividad de las Ciudades Mexicanas, 2011, realizado por el Centro de Investigación y Docencia Económicas (Cabrero, 2012). El municipio de Culiacán se ubica por debajo de los intermedios, en el 17, entre ese grupo de ciudades (véase cuadro 3). Donde destacan en primer lugar la ciudad de México, seguida de Hermosillo, Saltillo, Querétaro, etc. Llama la atención que Culiacán se ubique muy distante de Hermosillo que es una ciudad localizada igualmente en el Noroeste del país y con tamaño poblacional semejante.

Cuadro 3. Principales ciudades con “competitividad alta”, ICCM-CIDE, 2011.

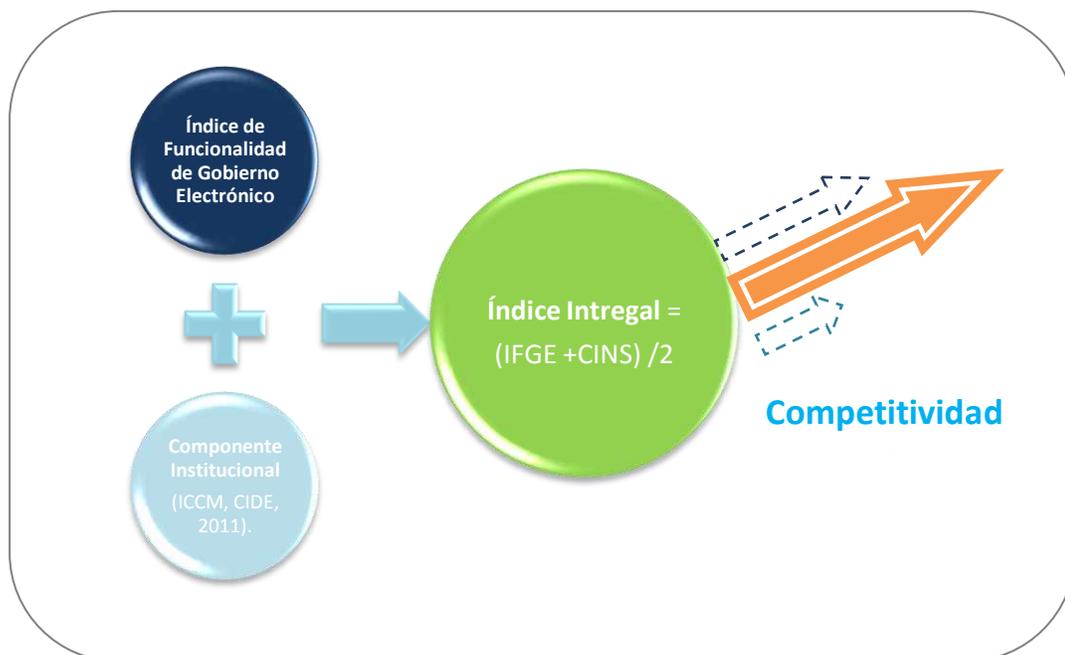
NO.	CIUDAD	PORTAL WEB
1	CIUDAD DE MÉXICO	http://www.df.gob.mx/
2	HERMOSILLO	http://www.hermosillo.gob.mx/
3	SALTILLO	http://www.saltillo.gob.mx/
4	QUERÉTARO	http://www2.municipiodequeretaro.gob.mx/
5	CHIHUAHUA	http://www.municipiochihuahua.gob.mx/
6	SAN LUIS POTOSÍ	http://www.sanluis.gob.mx/
7	MONTERREY	http://portal.monterrey.gob.mx/
8	AGUASCALIENTES	http://www.ags.gob.mx/
9	GUADALAJARA	http://portal.guadalajara.gob.mx/
10	MONCLOVA	http://monclova.gob.mx/mva01/
11	TIJUANA	http://www.tijuana.gob.mx/
12	JUÁREZ	http://juarez.gob.mx/jrz/
13	MEXICALI	http://www.mexicali.gob.mx/ayuntamiento/
14	TORREON- LA LAGUNA	http://www.torreon.gob.mx/
15	DURANGO	http://www.municipiodurango.gob.mx/
16	CUERNAVACA	http://www.cuernavaca.gob.mx/
17	CULIACÁN	http://culiacan.gob.mx/
18	NUEVO LAREDO	http://www.nuevolaredo.gob.mx/
19	PUEBLA	http://www.pueblacapital.gob.mx/
20	CANCÚN	http://cancun.gob.mx/
21	LOS CABOS	http://www.loscabos.gob.mx/#
22	LA PAZ	http://www.lapaz.gob.mx/
23	PIEDRAS NEGAS	http://www.piedrasnegras.gob.mx/
24	LEÓN- SILAO	http://www.leon.gob.mx/leon/
25	MORELIA	http://www.morelia.gob.mx/

Fuente: ICCM-CIDE, 2011 (Cabreró, 2012).

Una vez obtenido el IFGE, se continuó con la elaboración de un segundo índice, denominado Índice Integral (IINTER). El cual se calculó en base a dos variables, el IFGE y el subíndice “Componente Institucional” del grupo de las 25 ciudades. Este último, forma parte de los cuatro componentes del Índice de Competitividad de las Ciudades Mexicanas, 2011 (Cabreró, 2012) (véase figura 2).

Posteriormente, con los resultados obtenidos del IINTER de las 25 ciudades, se realizó una comparación, retomando el enfoque de *benchmarking* (Kresl, 2010), el cual admite una comparación de indicadores para distintas ciudades, y con ello la construcción de una jerarquía de competitividad de las mismas. Dicha jerarquía, se realizó de mayor a menor a partir del indicador más alto, otorgándole el valor de 100,0.

Figura 2. Índice Integral



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de los datos obtenidos

Con los resultados expuesto por el ICCM⁸-CIDE, 2011, el municipio de Culiacán ocupa la posición 17 dentro de las 25 ciudades con “competitividad alta”, a partir de los resultados y jerarquía realizada, de un total de 74 zonas metropolitanas de la república mexicana para el año 2011. Ello reporta la presencia de importantes fortalezas para la competitividad.

Respecto al Índice de Funcionalidad de Gobierno Electrónico (véase cuadro 4), la Ciudad de México, Hermosillo y la zona metropolitana de León-Silao, se sitúan en el primer lugar con un índice de 100,0, representando a las zonas urbanas, y que muestran la interacción oportuna que tienen lugar entre gobernante-gobernando a partir de las aplicaciones de correo electrónico, chats, foros o blog, así como la descarga de formatos en línea. Asimismo, el portal web de las tres zonas urbanas, pone a disposición de los ciudadanos y usuarios, la posibilidad de realizar pagos en línea, sin necesidad de acudir a las dependencias municipales para realizar de manera presencial pagos de predial, el servicio de agua potable y alcantarillado, así como el pago de multas de tránsito.

⁸ De acuerdo con Cabrero (2012) el ICCM posee cuatro componentes: económico, institucional, socio-demográfico y urbano-ambiental.

Siguiendo con el IFGE, continuando con las tres zonas urbanas mencionadas en el párrafo anterior, se observa que de la cuarta a la onceava posición se encuentra Chihuahua, Monterrey, Aguascalientes, Tijuana, Los Cabos, La Paz, Piedras Negras y Morelia, quienes comparten el mismo indicador de 83.33, considerándose que la mayoría ofrecen aplicaciones que componen a este indicador.

Posteriormente, tenemos el grupo conformados por 11 zonas urbanas, las cuales coinciden con el indicador de 66.67, estando de la posición doceava a la veintidós, que son: Saltillo, Querétaro, San Luis Potosí, Guadalajara, Mexicali, Torreón-La Laguna, Cuernavaca, Culiacán, Nuevo Laredo, Puebla y Cancún. Resalta en ellas una falta de interacción y aplicaciones en línea para realizar transacciones ágiles, así como la falta de integración y participación de la ciudadanía con la burocracia municipal.

En lo que respecta a la posición veintitrés, la ocupa Durango con un índice de 50.00. Le siguen en las posiciones veinticuatro y veinticinco, Monclova y Juárez, respectivamente con un índice de 33.33, advirtiéndose, una escasa dinámica en el portal web de estas ciudades, lo que representa una pobre funcionalidad del gobierno electrónico.

Es importante recordar, que estas 25 ciudades han sido consideradas con una competitividad alta, de acuerdo al ICCM-CIDE, 2011. No obstante, para obtener datos duros, con una mayor representatividad en cuanto a la funcionalidad del gobierno electrónico y factores relacionados con aquellos componentes principales de los municipios en el aspecto institucional, elaboramos el Índice Integral⁹ (en adelante, IINTER)

En cuanto a la jerarquía presentada en el IINTER (véase cuadro 5), se observa en la primera posición el municipio de Hermosillo, con el índice de 94.50. Se trata de un municipio cuya APM lo sitúa como moderno, que implementa estrategias de la NGP y propicia cambios en sus estructuras y procesos; y con ello en un mediano plazo, el fortalecimiento institucional y con destacadas ventajas competitivas. Asimismo, en el ICCM-CIDE, 2011, Hermosillo ocupó la segunda posición, lo que reitera la presencia de elementos explicativos como municipio competitivo.

Por otra parte, en lo que respecta al municipio de nuestro interés, Culiacán, se sitúa en la posición ocho, con un índice alto de 83.33. Bajo los parámetros de la NGP, no obstante llama la atención que en el IFGE tuvo un índice medio de 66.67. Le favorece encontrarse en la primera posición con un índice de 100,00 del Componente de Institucional del ICCM-CIDE, 2011, y que en el cálculo aritmético sea favorecido alcanzando un alto índice posicionándose como municipio con elementos que coadyuvan adecuadamente a competitividad municipal.

Asimismo, de acuerdo al IINTER, ciudades como Monterrey y Guadalajara se posicionan por debajo del municipio de Culiacán. Ello a pesar de ser ciudades con un mejor desempeño y crecimiento económico, así como una mayor competitividad frente a

⁹ Al igual que el IFEG, se hizo una jerarquía de mayor (100,00) a menor, respecto a las posiciones obtenidas por los municipios.

Culiacán, de acuerdo con el ICCM-CIDE, 2011, y un mayor IFGE, en lo que respecta al subíndice del Componente Institucional del ICCM-CIDE, 2011, posee un indicador menor.

Cuadro 4. Índice de Funcionalidad de Gobierno Electrónico e Índice Integral.

No.	MUNICIPIO	IFGE	COMPONENTE INSTITUCIONAL	ÍNDICE INTEGRAL
1	CIUDAD DE MÉXICO	100.00	71	85.50
2	HERMOSILLO	100.00	89	94.50
3	SALTILLO	66.67	91	78.83
4	QUERÉTARO	66.67	94	80.33
5	CHIHUAHUA	83.33	85	84.17
6	SAN LUIS POTOSÍ	66.67	85	75.83
7	MONTERREY	83.33	69	76.17
8	AGUASCALIENTES	83.33	88	85.67
9	GUADALAJARA	66.67	84	75.33
10	MONCLOVA	33.33	65	49.17
11	TIJUANA	83.33	81	82.17
12	JUÁREZ	33.33	82	57.67
13	MEXICALI	66.67	73	69.83
14	TORREON- LA LAGUNA	66.67	79	72.83
15	DURANGO	50.00	96	73.00
16	CUERNA VACA	66.67	81	73.83
17	CULIACÁN	66.67	100	83.33
18	NUEVO LAREDO	66.67	90	78.33
19	PUEBLA	66.67	81	73.83
20	CANCÚN	66.67	91	78.83
21	LOS CABOS	83.33	82	82.67
22	LA PAZ	83.33	88	85.67
23	PIEDRAS NEGAS	83.33	74	78.67
24	LEÓN- SILAO	100.00	82	91.00
25	MORELIA	83.33	93	88.17

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 5. Índice Integral para la competitividad municipal.

MUNICIPIO	ÍNDICE INTEGRAL	POSICIÓN
HERMOSILLO	94.50	1
LEÓN- SILAO	91.00	2
MORELIA	88.17	3
AGUASCALIENTES	85.67	4
LA PAZ	85.67	5
CIUDAD DE MÉXICO	85.50	6
CHIHUAHUA	84.17	7
CULIACÁN	83.33	8
LOS CABOS	82.67	9
TIJUANA	82.17	10
QUERÉTARO	80.33	11
SALTILLO	78.83	12
CANCÚN	78.83	13
PIEDRAS NEGAS	78.67	14
NUEVO LAREDO	78.33	15
MONTERREY	76.17	16
SAN LUIS POTOSÍ	75.83	17
GUADALAJARA	75.33	18
CUERNAVACA	73.83	19
PUEBLA	73.83	20
DURANGO	73.00	21
TORREON- LA LAGUNA	72.83	22
MEXICALI	69.83	23
JUÁREZ	57.67	24
MONCLOVA	49.17	25

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

Desde las últimas tres décadas del siglo XX, las instituciones y organizaciones han observado profundas transformaciones derivadas de cambios económicos, políticos y sociales, como las crisis económicas, demandas sociales, etc. Así mismo, la globalización ha enmarcado estos cambios a partir de la concentración de poder, y del desempeño de las instituciones globales. No obstante, frente a ello las instituciones han realizado reformas en su actuar administrativo, así como en su modelo de gestión pública.

Las transformaciones institucionales han surgido de aquellos cambios presentados como resultado de la implantación de procesos de toma de decisiones que buscan el fortalecimiento institucional, para garantizar el bienestar común y obtener una legitimidad social. Así mismo, la modernización dentro de los esquemas relacionales, así como en los procesos de las administraciones públicas municipales de México, aun no se han presentado cambios que puedan definirse como sustanciales, que conlleven a la transformación institucional.

No obstante, se advierte que no solo es necesario que las administraciones municipales se sitúen en el camino modernización, sino que además se adentren en los cambios organizacionales, gestión interna, desempeño eficaz y eficiente, así como el establecimiento de mecanismos de vinculación Estado-Sociedad.

En lo que respecta al municipio de Culiacán, no obstante su integración en aquellas dinámicas instruidas por la NGP, no ha propiciado el surgimiento de factores claves constitutivos de fortalezas que lo sitúen con ventajas competitivas, a pesar de los resultados reflejados en los indicadores presentados.

Culiacán, ha experimentado una falta de continuidad en las estrategias incluidas en Planes Municipales de Desarrollo, ya sea por carencia en los recursos financieros suficientes, por falta de interés de los funcionarios públicos, mismos que son removidos en cada trienio administrativo, característica de servicio público por la politización imperante.

En esta misma dirección, bajo una política de estado se requiere instaurar cambios encaminados a resarcir demandas de la sociedad civil, donde la participación ciudadana es un elemento clave para generar la construcción de un nuevo modelo institucional de gobernanza. Este cambio, influenciado por el uso de las TIC, se propone como un proceso que integra nuevas formas de intervención, donde el sector público se abre al dialogo, a la participación ciudadana y con ello se incide en la democratización.

Ello conlleva a la profesionalización de los hacedores de políticas públicas, lo que implica que quienes encabecen los procesos de renovación de las estrategias de desarrollo para la competitividad municipal, no estén sujetos a los vaivenes de los cambios trienales, que obstaculizan la continuidad de proyectos estratégicos como lo son los de diseño, implementación, seguimiento y evaluación del gobierno electrónico.

Es menester tener presente que las nuevas políticas públicas soportadas de manera importante en el despliegue de tecnologías de información y comunicación a nivel

municipal requieren no solo continuidad de estrategias para el desarrollo, sino de cuantiosas inversiones en infraestructura y equipamiento de redes, *software* y *hardware*, que la gran mayoría de los ayuntamientos mexicanos carecen.

Bibliografía

Aguilar Villanueva, L. F. (2011). *Gobernanza y gestión pública*. Fondo de Cultura Económica, México.

Beerman, M. (2011 [1982]). *Todo lo sólido se desvanece en el aire. La experiencia de la modernidad*. México, Siglo XXI.

Cabrero, E. (1998). *Las políticas descentralizadoras en México*. Miguel Ángel Porrúa, México.

_____ (2011). *Cambio en la administración pública*. En Cejudo, G. M. (Comp.), *Nueva gestión pública*. Siglo veintiuno editores, Biblioteca Básica de la Administración Pública, México.

_____ (Ed.) (2012). *Retos de la competitividad urbana en México*. Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C. México. (En prensa).

Castells, M. (2002). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*. La Sociedad Red. Vol. I, Cuarta Edición, Siglo XXI Editores, México.

Finquelievich, S. (2004). *Indicadores de desarrollo local en la Sociedad de la Información: El eje del conocimiento*. VI Taller Iberoamericano e Interamericano de Indicadores de Ciencia y Tecnología. Buenos Aires Argentina, 15-17 de septiembre. Disponible en: <http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/Indicadores%20de%20Desarrollo%20Local%20_Finquelievich_.pdf>, consultado el 3 de junio de 2011.

Gil-García J. R. y M. G. Martínez Tiburcio (2011). *Tecnologías de información y comunicación en las administraciones públicas municipales de México*. En Cabrero E. y D. Arellano (Coord.), *Los gobiernos municipales a debate. Un análisis de la institución municipal a través de la Encuesta INEGI 2009*. Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C., México. Pp. 433-503.

Gómez- Castro, S. (2007). “Decolonizar la universidad. La hybris del punto cero y el diálogo de saberes” en Santiago Castro-Gómez y Ramón Grosfoguel (Eds.) *El giro decolonial. Reflexiones para una diversidad epistémica más allá del capitalismo global*, Bogotá, Siglo del Hombre Editores, Universidad Central y Pontificia Universidad Javeriana.

Hazán, M. (2001). “The Structure of Mexican Elites: an Enduring Puzzle”, *International Review of Sociology*, 11: 2, 217 - 229.

Huete García, M. A. (2010). *Nueva Gobernanza y servicios municipales*. Miño y Davila Editores. Argentina.

Ibarra, Escobar G., Ceballos T., y D. Z. Partida (2009). Capacidades competitivas del sistema urbano de México. Juan Pablos Editor, Universidad Autónoma de Sinaloa e Instituto Sinaloense de Cultura, México.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2010). Estadísticas. Disponible en: <http://www.inegi.org.mx/Sistemas/temasV2/Default.aspx?s=est&c=19007>. Consultado el 09 de mayo de 2012.

_____ (2013). Cartografía. Disponible en: <http://gaia.inegi.org.mx/mdm5/viewer.html>. Consultado el 26 de agosto de 2013.

Kresl, P. (2010). Competitividad urbana una revisión de la teoría y práctica. En Sobrino, J. (Coord.), *Competitividad urbana. Una perspectiva global y para México*. El Colegio de México, A. C., México. Pp. 39-50.

Manual de OSLO. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación (2005). Coedición OCE, EUROSTAT. 3era. Edición. Disponible en: http://www.conacyt.gob.sv/Indicadores%20Sector%20Academcio/Manual_de_Oslo%2005.pdf, consultado el 5 de junio de 2011.

Luna, D. E., Duarte A., Gil-García, J. R., Luna-Reyez, L. F. y R. Sandoval-Almazán (2012). Índice de Gobierno Electrónico Estatal: Comparativo de las mediciones 2011 y 2012. Documentos de trabajo de la División de Administración Pública, Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C., México.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2008). “Etapas hacia las Sociedades del conocimiento”. UNESCO Montevideo, Uruguay. Disponible en <http://www.unesco.org.uy/informatica/publicaciones/Eta-pasHacialasSocConocimiento.pdf>, consultado el 06 de noviembre de 2010.

Pardo Salgado, C. (2009). Las TIC: Una reflexión filosófica. Laertes S.A. de Ediciones, España.

Ramírez Gómez, A. E. (2010). Políticas públicas que incentivan el uso de Internet. El caso de Culiacán, Sinaloa. Tesis para la obtención del grado en Maestría en Gestión y Políticas Públicas. Universidad de Occidente.

Riera-Ortiz, A., y A. Paéz Moreno (2010). “Innovación, burocracia y gobierno electrónico en la administración pública”. Facultad de Ciencias Sociales UNLZ, Argentina, Año VII, Número 12, V2, pp.25-42, ISSN 1668-5024. Disponible en: <http://www.hologramatica.com.ar/>, consultado el 18 de julio de 2011.

Rivera Urrutia, E. (2006). “Concepto y problemas de la construcción del gobierno electrónico”. Revista y Política Pública, Vol. XV, Núm. 2, II Semestre. Pp. 259-305.

Rajo Castañeda, A. (2010). Capacidades competitivas regionales de Sinaloa: el caso de Culiacán. Tesis para la obtención del grado de Licenciado en Estudios Internacionales.

Facultad de Estudios Internacionales y Políticas Públicas, Universidad Autónoma de Sinaloa.

Sandoval- Almazán, R., Luna- Reyes, Luna-Reyes, L. F., y J. R. Gil-García (2010). Índice de Gobierno Estatal: la medición 2009. Documentos de trabajo de la División de Administración Pública, Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C., México.

Torres, L., Pina, V. y S. Royo (2004). “E-gobierno y la transformación de las administraciones públicas en países de la UE:¿más allá de la nueva gestión pública o una segunda etapa de reformas?”. Disponible en: <<http://www.esterkaufman.com.ar/sitios/kaufman/publicaciones/Torres%20Pina%20y%20Royo.pdf>>, consultado el 8 de julio de 2011.

Tricas Lamana, F. (2002). E-servicios, un reto para las administraciones públicas: la transformación de procesos. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública. Lisboa, Portugal, 8-11de octubre. Disponible en: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043808.pdf>>, consultado el 4 de junio de 2011.

Sánchez González, J.S. (2004). Reforma, modernización e innovación en la historia de la administración pública en México. Porrúa, Instituto de Administración Pública de Quintana Roo, México.

Sobrino, J. (2010). Competitividad urbana. Una perspectiva global y para México. El Colegio de México, A.C., México.