Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales
Licenciatura en Gestión Pública y Gobierno

El enfoque del municipalismo integrador: una estrategia de gobierno en el municipio de Chapa de Mota, México.

Tesis

Que como parte de los requisitos para optar el grado de

Licenciado en Gestión Pública y Gobierno

Presenta

Kevin Lisandro Martínez Alcántara

Dirigida

Dr. Juan Camilo Cardona Castaño

Dr. Juan Camilo Cardona Castaño_____
Presidente
Dr. Felipe Covarrubias Melgar_____
Secretario
Mtra. Renata Daniela Campo Feregrino_____
Vocal
Dr. Gerardo Azoños Rodríguez_____
Suplente
Ing. Salvador Olvera Hernández_____
Suplente

Centro Universitario, Querétaro, Qro.
Fecha de aprobación por el Consejo Universitario (mes de 2025)
México

REPOSITORIO INSTITUCIONAL DGBSDI-UAQ

La presente obra está bajo la licencia:
https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es

CC BY-NC-ND 4.0 DEED

Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

Usted es libre de:

Compartir — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato

La licenciante no puede revocar estas libertades en tanto usted siga los términos de la licencia

Bajo los siguientes términos:

Atribución — Usted debe dar crédito de manera adecuada , brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios . Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante.

NoComercial — Usted no puede hacer uso del material con propósitos comerciales .

SinDerivadas — Si remezcla, transforma o crea a partir del material, no podrá distribuir el material modificado.

No hay restricciones adicionales — No puede aplicar términos legales ni medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia.

Avisos:

No tiene que cumplir con la licencia para elementos del material en el dominio público o cuando su uso esté permitido por una excepción o limitación aplicable.

No se dan garantías. La licencia podría no darle todos los permisos que necesita para el uso que tenga previsto. Por ejemplo, otros derechos como publicidad, privacidad, o derechos morales pueden limitar la forma en que utilice el material.

“El esfuerzo del hombre no es inútil,
el hombre pasa, pero la obra queda”

Lic. Adolfo López Mateos
Presidente de México 1958-1964

Agradecimientos

A **mi patria**, esta tesis, es un acto de amor a la tierra que me ha visto crecer y de la cual me siento orgulloso de ser mexicano por patria y provincia, no tengo duda que a partir de hoy hago entrega total de mi vida a México, a su historia que me inspira, me motiva, pero sobre todo que me compromete a hacer de mi país un lugar donde todos sueñen y luchen por cumplir sus metas.

A **Chapa de Mota,** que es la cuna de mi identidad y la razón de haber adquirido esta vocación, a mi tierra y a su gente, le refrendo mi compromiso de aportar mi esfuerzo, mi preparación y mi vida para construir un municipio más justo y digno, que este trabajo de investigación sea el inicio de una vida dedicada a servir y construir un legado que marque avance.

A mi alma mater la **Universidad Autónoma de Querétaro**, por haberme brindado una formación académica digna, así como por ser un espacio para mi desarrollo académico y personal. Del mismo modo a la **Facultad de Ciencias Políticas y Sociales** por contribuir a la generación de un pensamiento crítico, y por impulsar el desarrollo de la pasión por el servicio público. Estaré agradecido eternamente por ayudarme a la construcción de mi propio legado, siempre impulsado por nuestra frase institucional “Educo en la verdad y en el honor”.

Al **Mtro. Juan Camilo Cardona Castaño**, a usted mi más sincero agradecimiento por ayudarme a superarme día con día, por su paciencia, su confianza depositada en su servidor a lo largo de este proyecto. No me queda duda de que su experiencia, ayudo a fortalecer el trabajo desarrollado, con la visión de mejorar la administración pública en México.

Por último, quiero dirigirme a mis **amigos y profesores**, a aquellos que me acompañaron en mi vida académica, mi más sincero agradecimiento por su apoyo, por su guía y sus palabras de motivación, que han sido un pilar fundamental en la cosecha de este fruto de esfuerzo constante, ¡Gracias por contribuir a este gran logro personal!

Dedicatoria

A mi **mamá y papá**, por darme la vida y siempre brindarme las herramientas necesarias para cumplir el sueño de convertirme en profesionista, también por sus palabras de aliento, por compartir conmigo mis innumerables triunfos, y por no dejarme solo en las derrotas y fracasos. Sé que tuvimos malos momentos a lo largo de esta travesía académica, pero hoy pueden estar satisfechos al saber que su *"pequeño gobernador"* ha logrado convertirse en un profesionista de la patria, que tiene la predisposición de cambiar aquello que está mal y mejorar lo que existe. Gracias por brindarme su apoyo y hoy quiero reconocerles por todo su esfuerzo y dedicación para hacerme una persona de bien.

A mi **abuelita Feliza**, por haber sido fuente de constante inspiración, por siempre haber confiado en que llegaría tan lejos como yo quisiera, a ti quiero decirte que, no existe la forma de agradecer lo que te preocupas por mí, y recordarme día a día que lo más importante en esta vida es mi familia, mi patria y Dios. Gracias por darme tu guía, por ser mi consejo, por educarme, por consentirme, pero sobre todo por hacerme una persona de bien.

A mi hermana **Frida,** por brindarme su apoyo, ser mi consejera, y escucharme en todo momento, contigo, estaré eternamente agradecido por hacerme ver mis errores y ayudarme a mejorar como persona, hijo y alumno. A todos ustedes que, con sus enseñanzas y cariño, han dejado una huella imborrable en mi vida, y mi éxito académico.

A **Tamara,** por ser mi refugio en los días difíciles y la luz que me daba alegría en los días buenos; por tu paciencia cuando todo era incierto, y por tu apoyo cuando el mundo colapsaba. Gracias por caminar a mi lado durante este proceso de tesis, y por recordarme que incluso en el cansancio jamás debía renunciar a mis sueños, te quiero mucho.

In Memoriam

Para mi **abuelito Jesús,** Gracias por siempre tener un consejo, una lección de vida, por inculcarme el amor por el campo. Aunque ya no me viste iniciar mi etapa universitaria, tu espíritu y sabiduría me acompaño en cada paso, siempre tratando de poner en alto ese apellido que galardona mi nombre. Un abrazo y un beso hasta dónde estes.

Índice de contenido

Capítulo I. Fundamentación teórica y antecedentes 8
1.1 Introducción 9
1.2 Antecedentes 10
1.3 Planteamiento del problema 19
1.4 Pregunta de investigación 21
1.5 Objetivo general 21
1.6 Objetivos específicos 21
1.7 Justificación 22
1.8 Marco teórico 26
1.9 Metodología 35
Capítulo II. Exploración conceptual del municipalismo 42
2.1 Idea de organización política basada en el Municipalismo 44
2.2 El rol estratégico del municipalismo para el empoderamiento local 45
2.3 Fortaleciendo el territorio desde un enfoque local 46
2.4 La primicia del gobierno municipal como eje fundamental 48
2.5 El renacimiento municipalista 49
2.6 La evolución del municipalismo 50
2.7 El municipalismo como alternativa al urbanismo neoliberal 51
2.8 El pragmatismo municipalista 52
2.9 Hacia un horizonte de cooperación y descentralización 53
2.10 El municipio fortalecido desde lo local, con perspectiva ciudadana y de cooperación 55
2.11 Análisis de la gráfica de influencia-poder de los actores políticos 60
Capitulo III. El municipalismo integrador 65
3.1 Exploración nube de palabras 69
3.2 Interacciones del municipalismo integrador 72
Capitulo IV. El perfil idóneo en la Administración Pública Municipal 82
4.1 La profesionalización del perfil idóneo como pilar en un gobierno de enfoque municipalista integrador 94
Capítulo V. Consideraciones finales 102
5.1 Conclusiones del municipalismo integrador 103
Bibliografia 108

Anexos 122

Índice de figuras

Figura 1: Cronología de Presidentes Municipales 2000-2025..... 12
Figura 2: Validación del instrumento..... 37
Figura 3: Mapa de Chapa de Mota, Estado de México..... 41
Figura 4: Mapa de Influencia-Dependencia de los funcionarios y servidores públicos de Chapa de Mota 60
Figura 5: Componentes del municipalismo integrador..... 67
Figura 6: Características del municipalismo integrador 69
Figura 7: Nube de ideas del municipalismo integrador 70
Figura 8: Fortalecimiento de la autonomía municipal 73
Figura 9: Gestión financiera eficiente..... 74
Figura 10: Mejora de los servicios públicos 76
Figura 11: Participación ciudadana..... 77
Figura 12: Profesionalización de servicio público..... 78
Figura 13: Análisis de las estrategias del municipalismo integrador..... 86
Figura 14: Porcentaje de idoneidad del servidor público 93
Figura 15: Aportes de la Teoría de la burocracia de Max Weber..... 96
Figura 16: Exposición del protocolo de investigación 122
Figura 17: Entrevista al Profe. Aniceto Pastor Cruz García, Presidente Municipal de Chapa de Mota, 2022-2024 122
Figura 18: Evidencia de las actividades de observación en la Secretaría del Ayuntamiento 123
Figura 19: Oficio de presentación del estudiante para la realización de las entrevistas... 124

Índice de tablas

Tabla 1: Elementos de la autonomía municipal en México, de acuerdo al artículo 115 constitucional 22
Tabla 2: Aporte de autores al municipalismo 57
Tabla 3: Clasificación de actores según su poder-influencia..... 64
Tabla 4: Matriz de interrelaciones del municipalismo integrador 81
Tabla 5. Estrategias del municipalismo integrador 85
Tabla 6. Indicadores de idoneidad al cargo..... 89
Tabla 7: Valorización del perfil del servidor público en el Ayuntamiento de Chapa de Mota, México.....90
Tabla 8: Sugerencias profesionales para el servidor o funcionario público 98

Resumen

El presente estudio expone la propuesta del “municipalismo integrador” como un nuevo enfoque de la Administración Pública Municipal de Chapa de Mota, México, el cual se busca a través del fortalecimiento de la autonomía municipal, la participación ciudadana, la profesionalización del servicio público, mejorar los servicios públicos y un manejo adecuado de los recursos económicos.

Esta propuesta se basó en identificar la descentralización del poder político y administrativo en el municipio de Chapa de Mota, promoviendo un nivel de gobernanza entre la sociedad y el gobierno, a fin de que ambos colaboren en la toma de decisiones y la gestión del presupuesto. El municipalismo integrador en comparación con otros modelos de gobierno hace énfasis en la responsabilidad que tiene la sociedad y el gobierno en pro de garantizar que las políticas públicas respondan de manera efectiva a las necesidades de la ciudadanía.

Aunque resultó complejo abordar, es importante destacar que para que este modelo se ha efectivo se deberá colocar especial atención a la profesionalización del servicio público. La intención de este enfoque es la identificación de una nueva ruta alternativa para fortalecer al municipio de Chapa de Mota, México. Permitiendo así que dentro de sus responsabilidades administrativas el municipio sea un espacio con la capacidad de gestionar su desarrollo de manera eficaz, eficiente e incluyente.

Palabras clave: Descentralización; Autonomía municipal; Gobernanza; Participación ciudadana; Democracia participativa.

Abstract

This study presents the proposal of "integrative municipalism" as a new approach to the municipal public administration of Chapa de Mota, Mexico. This approach seeks to strengthen municipal autonomy, citizen participation, professionalize the public service, improve public services, and ensure the proper management of economic resources.

This proposal is based on identifying the decentralization of political and administrative power in the municipality of Chapa de Mota, promoting a level of governance between society and government so that both collaborate in decision-making and budget management. Integrative municipalism, compared to other models of government, emphasizes the shared responsibility of society and government to ensure that public policies effectively respond to the needs of citizens.

Although complex to implement, it is important to highlight that for this model to be effective, special attention must be paid to the professionalization of the public service. The intention of this approach is to identify a new alternative path to strengthen the municipality of Chapa de Mota, Mexico. This allows the municipality, within its administrative responsibilities, to be a space capable of managing its development effectively, efficiently, and inclusively.

Keywords: Decentralization; Municipal autonomy; Governance; Citizen participation; Participatory democracy.

Capítulo I.
Fundamentación teórica y antecedentes

1.1 Introducción

La presente investigación tuvo como referencia el andamiaje teórico del municipalismo, entendido como una forma eficiente de integrar acciones de gestión pública, gobierno y administración pública, con el propósito de generar intervenciones efectivas al interior del Ayuntamiento de Chapa de Mota. En este marco, se analiza el municipalismo integrador como un enfoque viable en términos de desarrollo económico, social y político, otorgando garantías de autonomía al ámbito de estudio para el ejercicio de un gobierno basado en las necesidades tanto de la ciudadanía como de los funcionarios y servidores públicos.

La atención principal de la investigación se centró en la estructura institucional del Ayuntamiento de Chapa de Mota, donde se trabajó directamente con funcionarios públicos para identificar la necesidad de generar perfiles idóneos, así como de desarrollar mecanismos de regulación, autonomía y toma de decisiones acordes con las demandas municipales. Lo anterior se fundamenta en que el municipalismo integrador busca facilitar la conformación de equipos profesionales capaces de ejercer una gestión pública eficiente, idónea y orientada a la garantía de los derechos de la ciudadanía.

La investigación se estructuró en cinco capítulos. En el primer capítulo se presenta la fundamentación teórica y los antecedentes del estudio. El segundo capítulo aborda la exploración conceptual y teórica del municipalismo. En el tercer capítulo se propone el enfoque de municipalismo integrador. El cuarto capítulo desarrolla los aspectos relacionados con la gestión pública, y finalmente, el quinto capítulo expone las conclusiones del estudio.

1.2 Antecedentes

Análisis histórico del municipio de Chapa de Mota, México.

La historia del pueblo denominado "el río de la Chía" es tan antigua, que tendremos que remontarnos al año 200 d.C, donde según la información que presenta el Bando Municipal, Chapa de Mota (2025), los primeros otomíes en llegar a la región fundaron su asentamiento, al cual denominaron "*Ñonthé*" que se traduce del otomí al español como "cima de cerro" o "cabeza de cerro".

A propósito de los primeros asentamientos indígenas en la zona, hay que referir que Jarquín y Morales (2023), mencionan que las migraciones que llevaron al pueblo otomí a asentarse en diferentes puntos de la región mesoamericana, de esta forma en la memoria colectiva es sabido que, en la región de Jilotepec y Chapa de Mota, se encontraba el "*Chicomóztoc*" que dentro de la creencia de indígena es el lugar de origen mítico de los otomíes.

Por añadidura, Jarquín y Morales (2023), refieren que parte del siglo XIV, la denominada Triple Alianza, conformada por Tenochtitlán, Tlacopan y Texcoco, se apodero del señorío otomí de Jilotepec, obligando a los nativos a rendir tributo a los tepanecas. También, en una revisión a Durán (1984), se hace mención al reinado de *Ahuitzotl*, los mexicas toman el control de *Ñonthé*, apresando a los sacerdotes e incendiando el templo, consumando el sometimiento otomí a rendir tributo a los tenochcas, quienes como símbolo de subordinación renombraron el poblado como "Chiapan" , que de acuerdo Baca Gutiérrez, y García Garrido, (1999), rescatan que esta palabra se compone de los vocablos nahuas *"Chía"* – semilla de chía; *"Atl"* – agua y; *"Pan"* – lugar, que en su interpretación castellana se entiende como "el río de la Chía".

Por otra parte, de acuerdo a Jarquín (2022), en una revisión histórica a Gerhard (1986), describe que muy probablemente en 1519, el señorío de Xilotepec, haya sido explorado por los castellanos; adicionando que, en la tercera carta de relación de Hernán Cortés, a Carlos I, menciona que, en el año de 1521, pasaron por Xilotepec, encontrando esta

población deshabitada. Posterior a la caída de Tenochtitlán en 1521, es desconocido con precisión el año de la llegada de los españoles al territorio de Chiapan,

Después de la caída de Tenochtitlan en 1521, se desconoce el año preciso de la llegada de los castellanos al territorio de Chiapan. Es conveniente mencionar que, la información presentada por Martínez Salinas (2022), resalta que el Capitán Jerónimo Ruiz de la Mota, recibió de Cortés, dos encomiendas, como recompensa por sus servicios prestados en la conquista, la primera en el pueblo de Chiapa, y la segunda en Mitlalongo, en la región de la mixteca, las cuales fueron heredadas a su hijo Antonio de Mota a principios de 1560, y este a su vez a su hijo del mismo nombre, el cual aparece en una relación hecha aproximadamente entre 1597 y 1604, como encomendero de las mismas. Aunque, Pereda López (2018), hace mención que la encomienda de Chiapa de Mota, pasó a estar bajo la administración de la Corona Española entre los años 1619 y 1643.

La encomienda de Chiapan adopto el apellido del burgalés, siendo identificada como "Chiapan de Mota", sin embargo, la documentación de la época contenida en el Archivo General de la Nación (AGN), así como el archivo parroquial, refieren al poblado como "Chiapa de Mota". No se puede negar la importancia que tuvo Chapa de Mota, siendo parte de la Alcaldía Mayor de Jilotepec, a lo largo del virreinato de la Nueva España, esto gracias a su posición geográfica y su cercanía de la Ciudad de México, lo cual se vio reflejado según Álvarez (2024), en la incursión de las misiones franciscanas en la zona, con la llegada de 12 frailes a las costas de las indias en 1524, dando inicio a la evangelización del nuevo mundo.

De acuerdo a IPOMEX (2015), la erección de Chapa de Mota, se celebra el 24 de febrero de cada año, sin embargo, según los datos encontrados en INEGI (2024), la conformación y establecimiento del Ayuntamiento se dio hasta 1826, como queda constancia en la Memoria del Gobierno del Estado de México. De este modo, ha sido reconocido como un municipio libre del Estado de México, con su cabecera municipal en el pueblo de Chapa de Mota. Según INEGI (2024), recibe la categoría política de pueblo desde el año de su fundación y está reconocido como municipio libre en la Ley Orgánica Municipal del Estado de México.

El acervo histórico de la vida política de Chapa de Mota, con base en una investigación personal hecha en el Archivo Presidentes Municipales (2025), se remonta hasta 1835, cuando fue electo alcalde el Sr. José María Sánchez Aparicio, existiendo registro de veinte presidentes municipales desde 1835 hasta 1929. Posterior a esta última fecha, en 1930 comienza la vida política del Partido Nacional Revolucionario (PNR) cuando Don José Cedillo obtuvo la Presidencia Municipal para el periodo 1930-1931. Con la evolución del Partido Nacional Revolucionario (PNR) en el Partido de la Revolución Mexicana (PRM) y posteriormente en el Partido Revolucionario Institucional (PRI) dejo una herencia de veintiséis ediles de extracción tricolor en el municipio.

Al hacer un análisis del contexto político de Chapa de Mota, y hablar del momento político en el cual se está redactando esta investigación, ya que después del proceso electoral de 2024, Chapa de Mota estuvo viviendo un proceso histórico de alternancia política, posterior a un periodo de doce años de hegemonía del Partido Acción Nacional (PAN) que sufrió un descalabro en uno de sus bastiones más importantes en la zona norte mexiquense.

Posterior a la alternancia política del año 2000, Chapa de Mota había sido gobernado por el Partido Acción Nacional (PAN) y el Partido Revolucionario Institucional (PRI) y por primera vez en su historia por el Movimiento de Regeneración Nacional (Morena) con una notoria ventaja del blanquiazul, ganando seis de las ultimas nueve elecciones que se han registrado. Quedando distribuidas como se expresa en la siguiente figura 1.

Figura 1: Cronología de presidentes municipales 2000-2025



Fuente: Elaboración propia, con datos de Archivo Municipal (2025)

De acuerdo a los datos obtenidos del Plan de Desarrollo Municipal del Gobierno Municipal de Chapa de Mota 2022-2024 (2022), se puede contextualizar el municipio

número 26 de 125 municipios que conforman al Estado de México, el cual se localiza en la zona norte mexiquense, y tiene una superficie 289.98 kilómetros cuadrados, lo cual representa el 1.29 % del territorio estatal y de acuerdo al último censo de INEGI, cuenta con una población total de 31,737 habitantes para el año 2020.

Es decir, los datos disponibles de Data México (2022), la población por género de este municipio se concentra en al menos 16,213 mujeres, y 15,524 hombres, lo cual se traduce en que estos grupos representan el 51.1% de la población femenina y el otro 48.9% a la masculina. Asimismo, los mismos datos de Data México (2022), exponen que el rango de edad que concentraron el grueso poblacional se encuentra en la población de 10 a 14 años, que corresponde a 3,227; seguido del grupo de 5 a 9 que representa a 3,158 personas y el otro grupo es de 15 a 19 años con una concentración de 3,121 personas; es importante destacar, que entre estos grupos concentran al menos el 30% de la población total de Chapa de Mota.

Asimismo, con los datos del mismo Plan de Desarrollo Municipal (2022) se identificó, que el municipio se localiza geográficamente en las siguientes coordenadas: Longitud oeste 99° 25’ 13’’ como mínima y 99° 40’ 15’’ como máxima; y coordenadas 19° 43’ 57’’ mínima y 19° 54’ 15’’ de latitud norte, a una altitud media de 2,610 metros sobre el nivel del mar (MSNM). En las coordenadas 99° 31’ 37’’ de longitud oeste y 19° 48’ 52’’ de latitud norte

Este municipio mexiquense a partir de 2024, por determinación del ejecutivo local pertenece a la región 11 de Jilotepec (Mexiquense, 2024), y con datos obtenidos de INEGI, (2010) lo marca como un municipio de vocación principalmente agrícola, el cual tiene colindancias con Timilpan, Jilotepec, Villa del Carbón, Morelos, y el Estado de Hidalgo. Por otra parte, con datos obtenidos del Bando Municipal (2024), se encuentra dividido en un total de 34 localidades, las cuales se subdividen en 13 pueblos, 20 rancherías, y su Cabecera Municipal.

La economía chapamotense está marcada por su vocación a las actividades relacionadas a la agricultura y ganadería, de acuerdo a Data México (2020), señala que el sector agropecuario es la base de la estructura económica de Chapa de Mota, seguido del comercio minorista y la industria manufacturera. Adicional a esto, la Unidad de Planeación

y Evaluación de Programas para el Desarrollo (2022) arrojó datos, en los cuales al menos el 12.9% se encuentra en pobreza extrema; 54.1% de la población se encontraba dentro de la categoría de pobreza moderada. Lo cual es un reflejo de las carencias y limitantes sociales y económicas que tiene su población, quienes viven con la falta de infraestructura en cuanto a servicios públicos y fuentes de trabajo bien remuneradas.

La corriente municipalista

El municipalismo es una corriente política y de pensamiento que se ha instaurado desde principios del siglo XX y se ha desarrollado para tomar decisiones directamente en la ciudad y los pueblos, y cómo estos deben estar articulados con las personas y las representaciones locales para administrar el territorio, los recursos naturales, económicos y de infraestructura (Arpini et al., 2022). Es importante destacar que el municipalismo busca fortalecer la democracia participativa, promoviendo la inclusión ciudadana en las decisiones y la gestión de los asuntos de orden público, y fomentando la autonomía y el desarrollo local (Rusell, 2019). Asimismo, el fundamento de dicha corriente se sustenta en que las decisiones gubernamentales adecuadas, deben ser aquellas que se ejecutan lo cerca de la ciudadanía. Según Arnstein (1969), plantea que el objetivo de la participación ciudadana es dotar de poder e influencia a los ciudadanos en el ejercicio público. Dicho de otra manera, el concepto se opone al centralismo que ha sido la característica principal de muchos países, entre ellos México, donde la toma de decisiones se hace desde un nivel superior en el gobierno, y asegurando un desconocimiento por completo la realidad que se vive en los municipios, donde según INEGI (2024), “en todo el país hay 2,477 municipios que conforman al país”. De esta forma, es que esta corriente ideológica se aboca en propiciar la descentralización del poder político y administrativo, amparándose en la idea de que los municipios, deben poder autogobernarse y con ello gestionar los recursos públicos que obtienen.

Sin embargo, a lo largo del siglo XX, en medio del debate entre descentralización y autonomía municipal, la idea del municipalismo retoma nuevamente fuerza, principalmente en la década de 1980, cuando se hicieron importantes reformas a la Constitución que permitían dar más facultades a los municipios con la capacidad de poder manejar sus decisiones de manera independiente. Para Salinas (2003), lograr la descentralización implica

que se deleguen funciones, y atribuciones y del mismo modo, representa nuevas responsabilidades tanto administrativas como políticas y sociales. Mediante la efectividad la posible existencia de los cambios no es igual, ya que en casi todos los municipios se siguen encontrando problemas en el momento de responder a la población, esto se debe a que sus competencias son muchas y a la vez se ven limitadas. En tanto, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917 establece el papel juegan los municipios, pero las limitaciones económicas y administrativas limitan su desarrollo.

El concepto de municipalismo, tal como lo presenta Rubio-Pueyo (2017), se encuentra arraigado en la lucha por la autonomía local y la gestión democrática de las ciudades. Sin embargo, los orígenes de este se encuentran un siglo atrás en la primera República Española, pese a ello el *municipalismo contemporáneo* o *nuevo municipalismo* surge como una respuesta a las crisis económicas y políticas que enfrentaron España y Europa, a partir de la crisis financiera del 2008. Lo que Algranati (2009), manifestó después de la recuperación y estabilidad de la economía en países latinoamericanos después de la recesión de 2008, cuando se generaron expectativas muy altas en la región.

Rubio-Pueyo, (2017), identificó un punto de inflexión clave en el año 2011, con el surgimiento del movimiento 15M. El cual se inició en la Plaza del Sol de Madrid, con una manifestación masiva ante el descontento contra las políticas gubernamentales que se habían adoptado acerca de los recortes en las ayudas sociales; exigiendo formas de mayor participación en la vida democrática. Con el fin de exigir cambios en la forma común y tradicional de hacer política, y con ello abandonar los años de dominio de los partidos políticos de mayor renombre en España como lo son el Partido Popular (PP) y el Partido Socialista Obrero Español (PSOE).

Para Gómez Granados (2023), refiere que en México existe el rezago en cuanto a la consolidación de nuevas formas de gestión local, por lo cual, pese a los giros a los gobiernos de izquierda, son notorias las decadencias en cuanto a una normativa que articule las nuevas transformaciones requeridas. Merino (2021), ha señalado que los desafíos estructurales de México vienen heredados de una tradición política en la centralización del estado y las restricciones financieras, explicando que los municipios en su mayoría trabajan con

capacidades administrativas desiguales y aunados a un marco jurídico-normativo que limita su autonomía administrativa y financiera.

En el caso mexicano, analistas como Rodríguez Castillo (2011), en sus revisiones teóricas destaca que un elemento relevante planteado por Rodríguez Wallenius (2009), se encuentra en la incorporación de análisis de las características geográficas y las disputas políticas, como elementos que llegan a condicionar las expresiones municipalistas. En México dos tipos de municipalismo, el "norteño" que se ve asociado a los gobiernos emanados del Partido Acción Nacional, y el "sureño" que adopta una postura más cercana a la izquierda mexicana. El primero de estos, el "municipalismo norteño" abraza la idea de una ciudadanía que piensa en lo individual; y por otra parte el "municipalismo sureño" que busca el control de los ayuntamientos y la movilización social.

Este contexto presentado se abre la oportunidad de discusión y comprensión del municipalismo mexicano como una serie de estrategias y prácticas que son la base de procesos sociales del contexto político nacional. Sin embargo, para comparar las experiencias municipalistas será necesario recurrir a los casos de Europa, pese a las diferencias contextuales entre el viejo continente y Latinoamérica, sus conocimientos nos permiten identificar puntos en común desde lo teórico y lo práctico

El municipalismo tiene raíces históricas profundas que han sido emanadas de diferentes corrientes políticas como en la de los fisiócratas, que para Juanes (1976), los definió como "los primeros en considerar a la sociedad como una estructura regida por leyes naturales". Siguiendo con esta idea propuesta por Juanes (1976), en su texto hace mención que, Quesnay, la definía como la verdadera *"física social"* y que con ella se podía dar un *"orden natural"* (p.138). Sin embargo, algunas cuestiones arraigadas en el siglo XX persisten y se han desarrollado en la concepción de las relaciones entre la ciudadanía y el papel activo que tienen estas formas de vida en las decisiones que se efectúan desde el gobierno, estamentos públicos e instituciones (Thompson, 2021).

A partir de esta experiencia de movilización social, surgieron varias plataformas ciudadanas insatisfechas con la respuesta de las instituciones centrales, quienes decidieron intervenir en el ámbito político a través de las elecciones locales. El motivo por el cual el

nuevo municipalismo ganó visibilidad en las elecciones municipales de 2015, cuando *Unidas Podemos*, obtuvieron victorias significativas en sus respectivas ciudades. Lo cual se tradujo en candidaturas que buscaban un rompimiento con las políticas de austeridad del gobierno, y la construcción de un esquema de gobernanza que tenga por eje central la cercanía con las personas, la rendición de cuentas desde el gobierno y la participación de la ciudadanía en los temas de gobierno.

Para Pujols (2017), el ciudadano español hizo el trabajo más importante y el cual pudo haber llevado un poco más de tiempo el 15M con la construcción de un pensamiento crítico a las posturas gubernamentales. En definitiva, debemos considerar, el municipalismo ha encontrado dificultades en su aplicación, como pudieran ser el neoliberalismo y los intereses políticos en los municipios; que han instaurado mecanismos de desarrollo basados en las formas de gobierno y toma de decisiones. Sin embargo, en pleno siglo XXI, el municipalismo se sigue presentando como la alternativa a las necesidades que se tienen en el contexto local y aboga por una descentralización y minimización de la burocracia en términos de desarrollo local (Sareen, 2023).

Este resurgimiento del municipalismo profundamente influenciado por experiencias internacionales, que se encuentran en Latinoamérica, un claro ejemplo de esto se encuentra en Porto Alegre-Brasil, donde se había implementado de manera exitosa los mecanismos de un presupuesto participativo, y algunas otras herramientas de la democracia directa desde lo local. De ahí la idea que hace, Rubio-Pueyo (2017), sobre que el municipalismo se ha nutrido por estas experiencias y es así cómo propone un modelo político, entendido como la transición de una democracia electoral a una de más y mejores resultados. Donde, los ciudadanos no solo funjan como electores, sino que contribuyan en medida de lo posible en la gestión eficiente del presupuesto y la toma de decisiones públicas.

Existe una contradicción en la soberanía y la autonomía municipal, el cual surgió cuando se revisaron los artículos constitucionales referentes al municipio. En este debate de dos grupos políticos, los liberales lo consideraban como representaciones territoriales del gobierno, y los que argumentaban que la autonomía y la soberanía eran la representación del pueblo (Morelli 2007, p.10).

Es así como, desde el punto de vista de Jessop (2002), “El neoliberalismo, un continuo de ajustes de políticas, puede transformar la gobernanza urbana, desde la transformación radical del sistema hasta el mantenimiento de un régimen de acumulación específico” (p. 452-472). Sin embargo, superar los retos y limitaciones que impone el modelo neoliberal y los intereses políticos hegemónicos para que el municipalismo pueda cumplir con su potencial y trabajar en las necesidades comunitarias de manera efectiva (Warner, 2019).

1.3 Planteamiento del problema

Esta investigación esta desarrollada como el **caso de estudio** en el municipio de Chapa de Mota, México, teniendo como objetivo poder identificar las condiciones y limitaciones que enfrenta su Administración Pública en la atención de sus necesidades institucionales y ciudadanas. Es decir, a través del caso de estudio es posible detectar las circunstancias políticas, administrativas y financieras que alteran el engranaje del Gobierno Municipal.

Para poder contextualizar la situación actual de Chapa de Mota, es necesario rescatar que la mayoría de los municipios en México comparten características rurales, tienden a enfrentar dificultades estructurales que limitan el cumplimiento de sus responsabilidades constitucionales, en materia servicios públicos, la administración eficiente de la hacienda municipal, y la profesionalización del servicio público.

Estos rasgos acentuados quedan en evidencia dentro de la información publicada por el Órgano Superior de Fiscalización del Estado de México (2022), donde expone que al menos el 37% la población de Chapa de Mota, tiene rezagos significativos en el acceso a servicios públicos básicos, como llegan a ser la electricidad, agua potable, y drenaje; dejando como resultado la necesidad de analizar si la Administración Pública es capaz de atender estas problemáticas sociales.

Otra problemática identificada, son las tensiones políticas internas que se viven en el actual Gobierno Municipal 2025-2027, pues con información documentada por Romero (2025), expone la existencia de un conflicto entre la Presidenta Municipal y el Síndico, siendo este último quien ofreció una rueda de prensa desde Toluca, Estado de México, donde explicó a los medios que existe una disputa interna en la Administración Pública Municipal. Esto gira en torno a la opacidad de la información pública, la rendición de cuentas y el ejercicio de las atribuciones de los funcionarios municipales. Romero (2025), señala que estas tensiones están relacionadas con la interferencia de la edil chapamotense en las funciones del síndico, y las denuncias que presento este último por las presiones laborales hacia los integrantes del Ayuntamiento, lo que refleja la existencia de problemáticas institucionales que provocan fricciones y hacen inestable al Gobierno Municipal.

En este mismo contexto, el mismo Órgano Superior de Fiscalización del Estado de México (2018) menciona que Chapa de Mota, enfrenta un problema de insuficiencia recaudatoria y en el manejo de los recursos provenientes de los fondos federales y estatales, tal es el caso del ejercicio fiscal 2017, durante el cual los recursos propios cubrieron el 12% de los gastos operativos del Ayuntamiento, mientras una parte considerable del presupuesto fue destinada para el pago de servicios personales, lo que evidencia la limitada capacidad financiera que tiene Chapa de Mota para sostener su funcionamiento administrativo.

Por consiguiente, ante un panorama como el de Chapa de Mota, México, es necesario poder identificar estas problemáticas desde una perspectiva teóricas que comprenda estos problemas, que a su vez brinde soluciones reales. Para este caso de estudio, se encontró que la propuesta del municipalismo fortalece las capacidades municipales de atención a sus problemas públicos. Para tal efecto, Gómez Granados (2023), señala que el municipalismo nace de las necesidades que enfrentan los municipios en la resolución de sus problemas a través de los recursos disponibles con la implementación de estrategias puntuales de coordinación interinstitucional y gobernanza.

De tal manera, el municipalismo ha sido abordado por diferentes pensadores que han conceptualizado el desarrollo de la autonomía y el fortalecimiento de los gobiernos municipales, tal es el caso de Hintze (1942), identificó la influencia del pensamiento fisiócrata y conceptos políticos de la revolución francesa en la construcción de los pilares de la idea municipalista. De esta forma, De Enterría (1960), menciona que la idea del fortalecimiento institucional dejaría de ser una idea plasmada en papel, para convertirse en las practica política de las nuevas generaciones. A partir de estas consideraciones, la investigación que propongo identifica las debilidades de la Administración Pública de Chapa de Mota, México. mediante una revisión teórica del municipalismo y el conocimiento de la percepción que pudieran llegar a tener los funcionarios y servidores públicos, arrojando como resultado las posibles áreas de oportunidad que se deben atender.

1.4 Pregunta de investigación

¿Cuáles son las principales debilidades de la Administración Pública Municipal de Chapa de Mota, Méx, y de qué manera pueden analizarse desde el enfoque del municipalismo?

Preguntas complementarias

I. ¿Qué propone el municipalismo para el análisis de la administración Pública Municipal de Chapa de Mota, Méx?
II. ¿Qué importancia tiene la profesionalización del servicio público en la Administración Pública Municipal de Chapa de Mota?
III. ¿Qué beneficios dejaría el municipalismo a la Administración Pública Municipal de Chapa de Mota?

1.5 Objetivo general

Identificar las debilidades de la Administración Pública Municipal de Chapa de Mota, Méx, desde la perspectiva del municipalismo para estructurar un enfoque administrativo.

1.6 Objetivos específicos

I. Describir los principales planteamientos del municipalismo para comprender su relación con el funcionamiento de la Administración Pública Municipal de Chapa de Mota, México.
II. Identificar algunas de las principales debilidades de la administración pública municipal de Chapa de Mota, México, con énfasis en la profesionalización del servicio público para examinar su relación con el gobierno.

1.7 Justificación

Esta investigación es importante porque surge de la necesidad de explorar las problemáticas anteriormente expuestas que existen al interior de la Administración Pública Municipal de Chapa de Mota, México, la búsqueda de soluciones reales y poder mejorar así la Administración Pública. A lo largo de la trayectoria histórica de nuestra nación, los municipios se han encontrado con numerosas limitaciones sustanciales, como las referidas por el OSFEM (2018) y Romero (2025), que van desde la insuficiencia recaudatoria, falta de acceso a servicios públicos municipales, la deficiencia en el manejo de fondos estatales y federales, entre otras más que obstaculizan su capacidad de gobernar de manera eficaz y eficiente, principalmente debido a la centralización de la autoridad política y la insuficiencia de recursos económicos, administrativos y técnicos.

Si bien dentro del contenido de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917, reconoce la primicia de la autonomía municipal, será necesario identificar y comprender los apartados del artículo 115 constitucional en los cuales se consagran estos principios, los cuales expongo en la tabla 1; la cual permite visualizar el fundamento jurídico que sostiene la vida institucional de los municipios

Tabla 1: Elementos de la autonomía municipal en México, de acuerdo al artículo 115 constitucional

Fracción	***Aspecto de autonomía***	***Texto constitucional***
I	Política	Cada Municipio será gobernado por un Ayuntamiento de elección popular directa, integrado por un Presidente o Presidenta Municipal y el número de regidurías y sindicaturas que la ley determine, de conformidad con el principio de paridad.
II	Normativa	Los ayuntamientos tendrán facultades para aprobar, de acuerdo con las leyes en materia municipal que deberán expedir las legislaturas de los Estados, los bandos de policía y gobierno, los reglamentos, circulares y disposiciones administrativas de observancia general dentro de sus respectivas jurisdicciones, que organicen la administración pública municipal, regulen las materias, procedimientos,

		funciones y servicios públicos de su competencia y aseguren la participación ciudadana y vecinal.
III	Administrativa	Los Municipios tendrán a su cargo las funciones y servicios públicos siguientes: agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de sus aguas residuales; alumbrado público. Limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos; mercados y centrales de abasto. Panteones. Rastro. Calles, parques y jardines y su equipamiento; seguridad pública, en los términos del artículo 21 de esta Constitución, policía preventiva municipal y tránsito; Los demás que las Legislaturas locales determinen según las condiciones territoriales y socio-económicas de los Municipios, así como su capacidad administrativa y financiera.
IV	Hacendaria	Los municipios administrarán libremente su hacienda, la cual se formará de los rendimientos de los bienes que les pertenezcan, así como de las contribuciones y otros ingresos que las legislaturas establezcan a su favor.

Fuente: elaboración propia, con datos de Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, (2025)

Estas fracciones del 115 constitucional, ponen en manifiesto la existencia de la autonomía municipal. Sin embargo, en muchos municipios, particularmente en aquellos que tienen una pequeña extensión territorial o poseen recursos limitados, continúan enfrentando diversos desafíos para ejecutar plenamente sus poderes y responsabilidades en la práctica.

Lo cual, se ve reflejado en las limitaciones y capacidades administrativas, principalmente cuando se habla de la profesionalización del servicio público. Para otros autores como lo es Machin *et al*. (2019), los empleados gubernamentales son los encargados de evaluar el nivel de satisfacción que tiene el ciudadano en cuanto a la prestación del servicio. Esta situación, como lo refiere Villalva (1996), un servicio público de calidad se evalúa de acuerdo a su constancia y principalmente que el personal a cargo este preparado para realizar su labor, para que de esta forma el servidor público conozca las expectativas del usuario. De esta forma, para mi caso de estudio sobre el municipio de Chapa de Mota, esta condición se ve afectada por la baja calidad de los servicios y la respuesta oportuna que hay desde el interior del Ayuntamiento para responder a las necesidades ciudadanas.

Por tanto, la propuesta del municipalismo, como enfoque que promueve la descentralización del poder y que las decisiones respondan a las necesidades locales, se

presenta una oportunidad más para lograr dejar atrás esas limitantes en la Administración Pública Municipal. Este enfoque plantea que, las decisiones de gobierno deben considerar las opiniones de la ciudadanía, ya que sus autoridades locales tienen un conocimiento profundo de las problemáticas y necesidades de su comunidad. En ese sentido, es que la relevancia de este trabajo de investigación se encuentra en explorar cómo el enfoque del municipalismo puede ayudar a mejorar de manera sustancial su funcionamiento administrativo del Ayuntamiento de Chapa de Mota. Para la población debe ser conocedora del gran impacto que tiene su participación en la generación de políticas públicas que consideren lo social, político, cultural, ambiental y económico. Según Álvarez (2012), al mismo tiempo que se promueve una mayor participación ciudadana también lo hace con la rendición de cuentas y transparencia de la información,

Es así que, la razón principal para desarrollar este estudio se genera y se centró en las cualidades que posee Chapa de Mota, según el acuerdo de CONAPO (2025), tiene características y similitudes en común la gran mayoría de los municipios de México, como lo son: la limitada capacidad institucional, la falta de recursos económicos, niveles altos de marginación, servicios públicos insuficientes y un nivel medio de marginación.

Dicho esto, no se puede explicar sin antes comprender las consecuencias históricas y territoriales que ha estancado su desarrollo, que de acuerdo con la información del Censo de Población y Vivienda de INEGI (2020), en su mayoría los municipios de la zona norte del Estado de México, tienen un número considerable de localidades con población dispersa, que va de más del 80% y en su mayoría con menos de 250 habitantes. Lo cual, según esta misma fuente genera, se incrementen los costos para la instalación de la infraestructura en servicios públicos.

Asimismo, INEGI (2020), confirma que, en la mayoría de estos municipios con baja densidad poblacional, en su mayoría de 100 habitantes por cada, es el reflejo de las realidades que se viven en las zonas rurales, que se combina con una economía centrada en las actividades agrícolas, que genera rezagos en el 37% de la población en el acceso a los servicios como agua potable, drenaje, caminos, alumbrado público, que traspasan esta barrera y limita las condiciones de funcionamiento del aparato burocrático municipal.

Ciertamente, estas características han obstaculizado que el municipio se desarrolle de manera adecuada, y sea capaz de garantizar que su administración sea eficiente y cercana a sus habitantes. Frente a esta circunstancia, mi visión para solucionar estas problemáticas es desde un enfoque municipalista, como alternativa viable para frenar y revertir estos problemas, ya que con su implementación nos permitirá fortalecer las capacidades administrativas y técnicas, para generar y desarrollar políticas públicas eficaces que respondan a las necesidades que se tienen en las 34 comunidades del municipio.

Para Cabrero (2003), en México, las instituciones y estructuras tradicionales de los gobiernos municipales tienen signos de desgaste, porque suelen operar con mecanismos y esquemas que en su mayoría no responden a las demandas de la ciudadanía. Entonces, este estudio busca producir un conocimiento útil y que sea aplicable en el diseño de las políticas públicas que fortalezcan a la Administración Pública Municipal, buscando orientarlo a un gobierno de resultados, eficiente, pero sobre todo capaz de tomar las mejores decisiones en cuanto a los retos territoriales.

Paralelamente, los resultados de la investigación deberán no solo ser útiles para el caso chapamotense, también puedan contribuir con recomendaciones de forma y fondo en los municipios que tengan características similares, lo cual responde en la creación de un modelo de gestión pública replicable en otros contextos. Esto es particularmente relevante en un país donde según INEGI (2020), existen 2,469 municipios y demarcaciones territoriales, donde la diversidad de contextos y necesidades exige soluciones flexibles y adaptadas a cada realidad local. Por ello, la investigación que propongo no solo se enfocó en el análisis del impacto del municipalismo en la administración pública, sino proporcionar una base empírica y teórica para la modernización de los gobiernos locales en México, promoviendo a nivel municipal un desarrollo más equitativo y sostenible.

Teniendo como propósito el dar respuesta a la pregunta de investigación sugerida para este caso de estudio, es necesario proponer una serie de preguntas adicionales que permitan entender de manera más específica los aspectos principales del caso de estudio. Las preguntas propuestas se encuentran orientadas en el desarrollo de la investigación y el entendimiento de la Administración Pública Municipal desde la perspectiva del municipalismo.

1.8 Marco teórico

Una de las grandes preguntas que como ciudadanos de a pie nos planteamos, es la importancia que llegan a tener los municipios y el rol que tienen en la conformación política de nuestro país, antes de entrar en materia me resulta importante precisar que el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED) ha definido al municipio como la representación del poder político y jurídico del Estado mexicano, a través de sus componentes básicos como población, territorio y marco jurídico propio que se ve representado en su Ayuntamiento.

Como es bien sabido, en la fracción I del artículo 115 de nuestra carta magna, los miembros del Ayuntamiento que han sido electos mediante el voto popular (presidente municipal, sindico, y regidores) constituyen al cuerpo colegiado denominado “Cabildo”, el cual está facultado para la toma de decisiones al interior del Ayuntamiento mediante la pluralidad de las ideas y visiones políticas, así como lo técnico y social de cada municipio.

Por esto mismo, el cabildo no deber ser visto como un órgano obsoleto y aislado de la realidad, sino como el eje central del engranaje de la gobernanza en el cual se discuten los intereses de la Administración Pública y las demandas sociales, ya que su funcionamiento tiene injerencia directa en las capacidades del Ayuntamiento para el diseño e implementación de sus políticas públicas.

Probablemente, en la actualidad, es notorio que todavía observamos cómo el municipio siendo la célula base del sistema político mexicano, carece de manera notable de facultades que le permitan cubrir las condiciones mínimas necesarias para desempeñar en la medida de los posible su papel descrito en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917.

En este punto es indispensable hablar de la teoría de la burocracia de Max Weber de 1922, pues en un análisis de los perfiles de los servidores y funcionarios públicos, ya que la teoría de Weber, define la ruta que deben seguir los gobiernos para seleccionar y evaluar a sus empleados.

Los elementos de la teoría weberiana, son un soporte de referencia para evaluar el desempeño y la capacidad que debe tener el servidor público, en cuanto a imparcialidad, profesionalización que ayudará al municipio para el desarrollo de sus labores con eficiencia y eficacia. Al adoptar esta teoría como cimiento en la investigación, se logrará explicar las debilidades que se presentan en los perfiles del servidor público.

Por un momento que, en México, la necesidad de una mayor autonomía a los municipios se va agudizando ante la crítica persistente de la opinión pública, la cual se vuelve urgente ante la presión de estos medios y agregando la insuficiencia de una administración pública para funcionar de forma eficaz y eficiente. Ante ello la autonomía permitiría aumentar el nivel de control que tienen los ayuntamientos en cuanto a las políticas que genera en beneficio de su población. Para Díaz (1976), la autonomía se adecua a las diferentes necesidades que se tienen el aparato gubernamental del municipio. Por lo tanto, la autonomía no sólo mejoría a nivel de administración de los municipios; exhorta a la ciudadanía formar parte de la toma de decisiones en su vida diaria. Otro ejemplo es la revisión de Travi (2018), quien sugería que la característica principal de la autonomía se encuentra en la capacidad que tengan los gobiernos en dirigir a la comunidad en un sentido político-administrativo (p.288).

Ahora bien, las razones por las que la autonomía es un desarrollo a largo plazo se deben a la capacidad que tienen los gobiernos municipales para garantizar una buena gobernanza, y un óptimo manejo de recursos a nivel bajo de las comunidades que conforman los municipios. Esto puede explicar la mejora sustancial, económica o social, en los municipios y el diseño de políticas públicas basadas en sus características y necesidades de un enfoque municipalista.

Retomando la historia del municipalismo, a partir del siglo XX, esta corriente comienza a ser discutida durante la consolidación del Estado-Nación que comenzaban a arraigar en Europa, uno de sus casos conocidos fue el español, donde según Cillero (2016), rescata que Pi i Margall[1] y Fernando Garrido[2] aportaron la participación ciudadana en el

[1] Político y teórico español (1824–1901), presidente de la Primera República en 1873 y principal exponente del federalismo, defensor de la autonomía municipal.

[2] Pensador socialista español (1821–1883), promotor del republicanismo democrático y de la justicia social, con énfasis en el papel del municipio.

contexto de la política española en medio de la primera república. Lo cual precisamente abona a estas ideas que sostienen que la única vía para conseguir un mejor gobierno es descentralizar el poder y otorgar de nuevo a los municipios el "poder de poder" al ejecutar cualquier decisión adoptada sin depender del Estado.

De tal modo, el enfoque del municipalismo ha sido clave dentro del sistema administrativo en las estructuras mexicanas. Donde según la CEPAL (2009), describe que una ciudadanía que participa en la gestión pública contribuye a la construcción de políticas públicas exitosas. Con las apuestas cargadas hacia la descentralización del poder político, la corriente municipalista ha promovido una participación activa de la ciudadanía en la toma de decisiones públicas, permitiendo a los municipios asumir el rol directivo en el cumplimiento del ciclo de las políticas públicas, reemplazando su rol de supervisor. Ahora bien, esta corriente ha propiciado un cambio en la gestión pública, que pueda garantizar a la demanda colectiva de contar con una gestión municipal más eficiente y transparente, donde el enfoque centralista fue desplazado para dar lugar a una mayor interacción entre los niveles de gobierno de los Estado y las comunidades.

De esta forma los municipios adquieren mayor autonomía para atender de forma efectiva las necesidades que tiene la población, integrando a la ciudadanía y con ello contribuir a elevar los índices existentes en cuanto a la rendición de cuentas y transparencia y mejorar sustancialmente la idoneidad en los servicios público que brinda el Estado. Tal y como refiere Cejudo y Ríos (2009), el municipio tiene la responsabilidad de prestar los servicios públicos que marca la constitución, para ello destinar y priorizar parte del presupuesto anual en los que crea convenientes. Un ejemplo claro del impacto que ha tenido el municipalismo como concepto administrativo ha sido plasmado en la reforma constitucional de 1983, la cual buscó, precisamente esa mayor autonomía hacia los municipios, la cual se enfoca en que los municipios deberían gestionar los ingresos y gastos obtenidos para el cumplimiento de sus funciones básicas, descritas en el artículo 115 constitucional, fracción III (Cámara de Diputados, 1917).

En suma, pese a los avances alcanzados, el recorrido hacia la plena implementación del municipalismo ha sido arduo. La desigualdad territorial, la escasez de recursos y la

oposición de determinados sectores a perder poder son algunas de las barreras relevantes que se han enfrentado. Aun así, en los municipios donde se ha hecho propio este paradigma han surgido mejoras notables en la calidad de los servicios públicos, la transparencia pública y la satisfacción de los ciudadanos. Como lo afirma CEPAL (2021), existen desigualdades territoriales que son una característica propia de la región y que tiene una estrecha relación con la desigualdad social y económica.

Silvestre y López Fittipaldi (2023), argumentan que la idea de un nuevo municipalismo debe comprenderse como la ruta de escape a las tradiciones políticas y dando prioridad a la destrucción de la desigualdad social y la construcción de proyectos del colectivo que busquen el bienestar de la población. Pese a que la idea municipalista ha tenido obstáculos para su consolidación en la forma de gobierno en México, existen casos específicos de municipios que han implementado algunos de los principios municipalistas y presentando mejoras sustanciales en su Administración Pública, tal es el caso de **Naucalpan de Juárez** y **Tlalnepantla de Baz**, Estado de México; **San Pedro Garza García**, Nuevo León; **Tlajomulco de Zúñiga**, Jalisco; y **Santiago de Querétaro**, Querétaro, estos municipios han tenido experiencias de mejora en cuanto a la profesionalización del servicio público, participación ciudadana y su fortalecimiento institucional.

Sin embargo, es necesario señalar que estos municipios, tienen características muy diferentes, que van desde la densidad poblacional, la actividad económica y su desarrollo administrativo, que contrastan con las de Chapa de Mota, México, que es un municipio rural, con población dispersa, con grandes limitaciones presupuestales y administrativas. Este punto de referencia no pretende establecer una comparación directa, sino situar el caso de Chapa de Mota, México.

Dentro de un contexto regional, es posible encontrar las prácticas municipalistas, en municipios como Jilotepec, que ha contribuido al fortalecimiento de los gobiernos municipales, Según Punto de Expresión (2025) El Ayuntamiento de Jilotepec ha buscado mejorar la calidad de vida de su población, tomando como punto de partida la participación ciudadana, y el diseño de políticas públicas incluyentes, lo que ha dado como resultado mejor

planeación urbana, ordenamiento territorial y una mejora en las capacidades administrativas para el desarrollo municipal.

Es decir, estas experiencias permiten analizar la evolución de la Administración Pública Municipal de Chapa de Mota, Méx; la cual al igual que la mayoría de los municipios en México con vocación rural, tienen problemas con la profesionalización del servicio público, el manejo de la hacienda municipal y su eficiencia administrativa, para tales efectos, un análisis comparativo entre estos municipios y Chapa de Mota, México, deja entre ver las diferencias estructurales entre municipios rurales y urbanos.

Como señala Punto de Expresión (2020) cuando existe la coordinación intergubernamental con los niveles de gobierno, es posible lograr buenos resultados mediante una asignación de recursos etiquetados para atender las necesidades de los chapamotenses.

Para hacer esto realidad hay que considerar un posicionamiento que hace SAGARPA (2004), donde menciona que la creación de condiciones idóneas para la población implica democratizar la vida de los municipios ya que ellos son los primeros respondientes en sus necesidades. Solo así, demostrar cómo la implementación de un enfoque municipalista puede mejorar significativamente la interacción existente entre gobernados y gobierno, impulsando soluciones a problemas específicos y fomentando la colaboración comunitaria. Para Zavaleta (2016), critican la centralización del gobierno como parte del sistema político que imperó en México durante el siglo XX, lo que trajo como resultado la supremacía del gobierno federal sobre los estados y sus municipios.

Por otra parte, este pensamiento del municipalismo ha impactado en la reconfiguración del federalismo en México, y al potenciar la autonomía municipal ha dado pie a un nuevo tipo de modelo de gobierno más equilibrado, donde el ejecutivo federal y estatal se relaciona con los diferentes municipios en un organigrama horizontal. Esto a su vez ha permitido poner en marcha un modelo de mayor flexibilidad en la ejecución de políticas públicas y ha contribuido a un gobierno más abierto y receptivo a las demandas de cada municipio.

Sin embargo, la implementación de la lógica municipalista no ha estado exenta de retos. Para Cabrero (2003), existen rezagos en las capacidades que tienen los municipios en México, ya que los más urbanizados tienen y crean mejores capacidades. Esto se refleja en la escasez de recursos, la limitada capacidad administrativa o el boicot al cambio han frenado definitivamente el desarrollo de esta lógica en muchos municipios, a pesar de ello, el municipalismo sigue siendo una importantísima herramienta para lograr un gobierno más próximo a la ciudadanía, que responda a las demandas populares.

El futuro del municipalismo en México dependerá de la capacidad de los municipios para adaptarse a los retos actuales y para aprovechar a la vez las posibilidades de desarrollo que les brinda la descentralización, en un momento como el actual caracterizado por la globalización, los municipios han de ser capaces para gestionar sus propios recursos de una manera capaz y resiliente. El gran reto de la apuesta por el municipalismo será transformar las instituciones desde la base, porque de no lograrlo su desempeño será nulo y entorpecerá las ya menguadas capacidades de hacer frente a los retos económicos y políticos que se presente, de acuerdo con el Observatorio Metropolitano, 2014, (p.155).

Para que el municipalismo pudiera llegar a fortalecer su posicionamiento y establecerse como una respuesta de evaluación y de desarrollo en México, es necesario ampliar las capacidades que tengan los gobiernos locales. En este momento es cuando quizá surge una gran duda, cómo y cuándo se logrará implementar un gobierno municipalista, lo primero que se tiene que hacer es la formación de cuadros administrativos que se encuentren capacitados y preparados para poder ser el interlocutor entre el municipio y la sociedad, bajo la premisa de que un servidor público preparado hace una administración pública eficaz y eficiente.

Por otro lado, se ha de fomentar en la toma de decisiones la participación de la mayoría de la población, y que las políticas públicas sean un reflejo de las necesidades que enfrenten los ciudadanos (Rodríguez et al., 2024). Hace una referencia a Anastasiadou et al. (2021), en la cual habla de la importancia que existe en poder unir todos los problemas de la gobernanza con las mejores soluciones para poder mejorar los servicios prestados e incrementar la confianza ciudadana. A partir de aquí, se podrá llegar a verificar un modelo

de administración pública que sea un fiel reflejo de una práctica política que sea un reconocimiento inequívoco de una respuesta de los principios del municipalismo como un medio substantivo que ha de servir para el desarrollo del país. Un aspecto importante para el futuro del municipalismo en México en palabras de Pimiento (2017), hace presencia en la consolidación del gobierno digital para fortalecer la confianza en el Estado. Definitivamente, en el mundo que vivimos, la tecnología nos está rebasando y esta puede ser el vehículo que ayude a superar la falta de recursos humanos calificados, de ahí la premura en la implementación de las TIC´s (Tecnologías de la Información y la Comunicación) se puede permitir avanzar significativamente en la gestión municipal, favoreciendo rendición de cuentas.

Por último, Espinosa y Ramírez (2021), comentan que las decisiones políticas deben tener una relación directa con diferentes grupos de actores políticos; el futuro del municipalismo vendrá dado por la capacidad que tengan los municipios para generar alianzas estratégicas con otros niveles de gobierno, sector empresarial, y la sociedad en su conjunto en una idea generalizada de gobernanza. Este tipo de alianzas en materia de mejora regulatoria pueden ser determinantes para movilizar recursos, compartir conocimientos, y compartir experiencias para afrontar juntos los retos que plantea el desarrollo local del norte mexiquense, lo que nos dejará como enseñanza que la experiencia del municipalismo en México tendrá mucho que ver con la capacidad de los municipios para encontrar sinergias y aprovechar al máximo estas oportunidades.

Entonces, por un momento el papel que juegan los servidores públicos es clave para el adecuado funcionamiento del Estado y para el bienestar de las personas. Para esto debemos entender que estos agentes son los que diagnostican, diseñan, implementan y evalúan las políticas públicas, y son los responsables de gestionar los recursos del Estado y Federación para poder prestar y brindar servicios públicos de calidad a las personas.

El concepto del funcionario público para López (2013), se refiere a la persona que tenga la encomienda de desempeñar una función pública a través del ejercicio de la autoridad, los funcionarios del gobierno local tienen más voz y pueden manejar mejor las cosas para su ciudad cuando están a cargo. Esta libertad de gestión hace que las decisiones se tomen de

manera rápida y asertiva, porque al distribuir el poder, tenemos un gobierno que se vuelve más flexible y rápido para reaccionar, asegurando que su respuesta se ajuste a lo que la gente necesita en este momento.

Un rasgo distintivo de la Nueva Gestión Pública es la autonomía gerencial, cuya idea principal es fortalecer el poder discrecional de los agentes y brindar a los niveles subordinados mayor libertad de acción. Con ello, se trata de disminuir la capacidad de control político de los líderes ejecutivos al tiempo que se aumenta la transparencia de las instituciones gubernamentales (Pérez2024). Del mismo modo, el gobierno local debe fomentar la participación ciudadana activa en la toma de decisiones clave para una democracia local más sólida Los trabajadores públicos ayudan a la gente a hablar con el gobierno, asegurándose de que la gente pueda involucrarse en lo que es importante para todos. Para Sánchez y Salazar (2015), “estas organizaciones o grupos buscan un fin, el de poder satisfacer necesidades que requieren”. Esto significa que los gobiernos locales son un equipo en el que todos participan decir, y las grandes decisiones se toman para que realmente se ajusten a lo que quiere la gente de la zona

El municipalismo permite una ejecución de políticas públicas más adaptable. Porque, los trabajadores públicos se familiarizan con el programa, pueden modificar las reglas generales para adaptarlas a lo que sucede en su propia ciudad, asegurándose de que las soluciones que implementan realmente funcionen. La manera de seguir la corriente mejora los servicios públicos y garantiza que las reglas se ajusten a lo que la gente realmente necesita.

La administración pública tiene que ver con las personas y las cosas que ejecutan las reglas del gobierno y que estas resuelvan las necesidades del colectivo. Muy probablemente este trabajo sea una respuesta para administrar servicios importantes y seguir los planes del gobierno. Es así como Galindo (2016), en una revisión teórica al concepto de Fernández Arena, (1970) la describe como la ciencia que busca satisfacer los objetivos que tienen las instituciones, mediante sus estructuras humanas. Por ende, entendemos que la administración pública tiene por objeto el bien común. al manejar bien, abierta y responsablemente el dinero

público, asegurándose de que los derechos y necesidades de todos sean tratados de manera justa.

Por ello, la administración pública se vuelve más práctica, y los pueblos y ciudades toman las decisiones sobre sus propios asuntos. Como afirma ISolano (2003), las decisiones tienen un proceso que no se diferencia de las decisiones administrativas. Es en ese momento es cuando los líderes locales realmente obtienen lo que sus pueblos o ciudades necesitan y pueden establecer reglas que se ajusten perfectamente, haciendo que las cosas funcionen mejor para todos.

1.9 Metodología

Este trabajo se realizó bajo el enfoque **cualitativo** con una teoría fundamentada acerca del municipalismo, en Chapa de Mota, México, la elección del presente estudio fue por las dificultades que se encontraron durante mis observaciones en mi estancia de prácticas profesionales y servicio social en un periodo comprendido de enero a diciembre de 2024, en el cual detecté problemáticas existentes y numerosas barreras que enfrentaba la administración pública municipal, situándose especialmente en las limitantes que tiene la administración y la nula participación ciudadana, lo que genera no sólo dificultades para la provisión de los servicios públicos, sino para atender la respuesta del gobierno a las demandas de los ciudadanos y las ciudadanas

El punto de partida de esta investigación está en hacer una conceptualización del municipalismo como enfoque teórico y su relación con la percepción de los servidores públicos de Chapa de Mota, México, mediante el enfoque cualitativo sustentado en la interacción con los servidores públicos como fuente primaria de información. No sin antes mencionar, que la interacción con estos actores no constituye una metodología participativa, ya que estos no intervinieron directamente en el diseño del estudio, sino que su participación se limita a aportaciones prácticas.

La exploración conceptual resultó indispensable para esta investigación, sin embargo, por sí sola no es capaz de soportarla. Por lo cual se realizó una intervención directa en campo durante un mes, en el cual se registró en una matriz de observación las actividades y dinámicas diarias que se realizan en el municipio. Mediante el cual se generó un acercamiento a las carencias y necesidades institucionales que podría buscar solucionar la estrategia del municipalismo.

Con toda la exploración en campo y la exploración conceptual, es importante conocer la percepción que tienen los funcionarios públicos sobre el municipalismo. Para ello, fue fundamental establecer una relación de acercamiento y realizar un total de nueve entrevistas que permitan concebir la relación teórica y empírica, con los actores que decidieron hacerlo previa instrucción del Presidente Municipal.

Se realizó un acercamiento con los actores de la Administración Pública Municipal, a través de conversaciones directas orientadas a generar un ambiente de apertura al diálogo, con lo cual se buscó construir un espacio de comunicación respetuosa y colaborativa con la investigación

Se tendrán en cuenta dos unidades de análisis: primero, los referentes teóricos para establecer el concepto de municipalismo y, segundo, la información de los funcionarios públicos a través de las entrevistas para contrastar lo teórico y construir un propio concepto a través de la relación entre el dato empírico y el teórico.

Con la información obtenida en campo, se construirá un mapa de actores para identificar el nivel de poder e interés que cada uno tiene, esta herramienta propuesta por (…). Esto se logró a través de una matriz de posicionamiento de actores, la cual permite identificar la posición de cada actor y su influencia sobre el municipalismo. Esta matriz también permitió analizar la estrategia a nivel aplicativo y la práctico. Al mismo tiempo se elaboró una clasificación de las áreas según su importancia, para lograr un mayor entendimiento de sus funciones y el papel que llegan a desempeñar cada uno de sus titulares.

Se diseñó un instrumento de entrevista titulado “Conocimiento del municipalismo, en Chapa de Mota”. El cual tiene como objetivo examinar la Administración Pública desde el enfoque del Municipalismo, para mejorar la estrategia de gobierno. El instrumento es un guion de entrevista a profundidad que permitió indagar sobre el concepto de municipalismo; este marco teórico sirvió porque los actores claves de la investigación fueron los funcionarios públicos del ayuntamiento de Chapa de Mota. Las entrevistas tuvieron un alcance explicativo con relación al concepto tratado.

Se realizó una validación por panel de expertos para el guion de entrevista, el cual se compuso de las siguientes preguntas: 1.- ¿Cómo describiría el nivel de autonomía que tiene el municipio de Chapa de Mota para tomar decisiones locales sin depender de otros niveles de gobierno?; 2.- ¿Qué acciones podrían fortalecer la capacidad del municipio para gestionar mejor sus recursos?; 3.- ¿Qué mecanismos utiliza la administración para involucrar a los ciudadanos en la toma de decisiones?

4.- ¿Qué más se podría hacer para mejorar la participación ciudadana en el municipio?; 5.- ¿Cómo se adaptan las políticas municipales a las necesidades específicas de Chapa de Mota?; 6.-¿Cómo aprovecha el municipio sus recursos y capacidades de forma eficiente?; 7.-¿Qué proyectos actuales están ayudando a impulsar el desarrollo económico del municipio de manera sostenible?; 8.- ¿Cómo asegura la administración que el desarrollo esté alineado con la preservación del medio ambiente?; 9.-¿Cuáles son los proyectos más importantes para fortalecer la autonomía del municipio en los próximos años?; 10.- ¿Cómo visualiza el crecimiento de Chapa de Mota si se sigue un enfoque municipalista?; 11.- ¿Cómo podría el enfoque municipalista mejorar la autonomía y la capacidad de gestión del municipio en comparación con los modelos actuales de descentralización?; 12.-¿Qué tipo de alianzas o colaboraciones con otros municipios podrían fortalecer el desarrollo local y la gestión pública de Chapa de Mota bajo el enfoque municipalista?; 13.- ¿Cuáles son los principales retos que enfrenta Chapa de Mota para aplicar un enfoque de municipalismo efectivo en su administración?. Este panel de expertos se conformó en dos académicas y un académico externos a la Universidad Autónoma de Querétaro, con el fin de reducir el sesgo de aproximación al problema de estudio. El instrumento alcanzó un promedio de validación de 0.92 según la prueba de Hernández y Nieto (2011), lo que indica su excelencia para poder aplicarse. Cada ÍTEM superó el baremo establecido por el autor, lo que garantiza la reducción del sesgo en el contenido del instrumento.

Figura 2: Validación del instrumento



Fuente: elaboración propia, con los datos obtenidos de la validación del instrumento.

Consiste en contrastar el dato empírico y el dato teórico para construir una propia concepción del contraste de ambos datos. Desde este estudio, se pretende realizar un aporte para reconceptualizar el enfoque del municipalismo, estructurando y actualizando su base teórica. La validación consistió en la combinación de los postulados de los autores, los postulados de los funcionarios públicos sobre su percepción y la percepción del investigador con lo encontrado en la investigación en campo y la exploración.

Se procesó a través de los softwares Atlas.ti, Mactor y MicMac empleando un análisis cualitativo del contenido de una forma exploratoria- deductiva, que sirvió como recurso para iniciar el proceso de teoría fundamentada partir de este proceso surgieron las categorías que se derivan del marco teórico y la información de campo.

El análisis de la información se llevará a cabo utilizando la teoría fundamentada, la cual se desarrollará en siete pasos:

1. ***Primero***, se realizó una codificación deductiva basada en la teoría del municipalismo como enfoque teórico.
2. ***Segundo***, se llevó a cabo una codificación abierta y deductiva de la información proporcionada por los funcionarios o informantes clave dentro de la investigación.
3. ***Tercero,*** se analizó los patrones presentes en la información de los referentes teóricos.
4. ***Cuarto***, se analizaron los patrones presentes en la información obtenida en campo y las entrevistas transcritas.
5. ***Quinto***, se buscaron similitudes entre los patrones empíricos producto de la información de las entrevistas y la teoría propuesta que fundamenta el municipalismo.
6. ***Sexto***, se confrontaron los postulados para generar una categoría de análisis de forma deductiva.
7. **Séptimo**, se definieron las categorías de análisis con base en la información recabada teórica y empíricamente.

Después de la redefinición del concepto desde los aportes de los teóricos del municipalismo, y con base en las entrevistas hechas a los funcionarios y servidores públicos del Ayuntamiento de Chapa de Mota, se elaboró una matriz en la cual se exponen los componentes de esta propuesta conceptual de "municipalismo integrador" y las interacciones que existen entre cada una de ella, de las cuales se analizaron las más sólidas entre ellos.

Mediante el software Atlas.ti se realizó un proceso de codificación y agrupación de la información obtenida de la versión estenográfica de las entrevistas realizadas a los servidores y funcionarios públicos del Ayuntamiento de Chapa de Mota, México.

El uso de esta herramienta permitió identificar las relaciones, los patrones y los vínculos conceptuales que existen entre códigos, lo cual es de suma importancia para este estudio que busca comprender como se llegan a articular los componentes del municipalismo en la vida cotidiana de la Administración Pública Municipal.

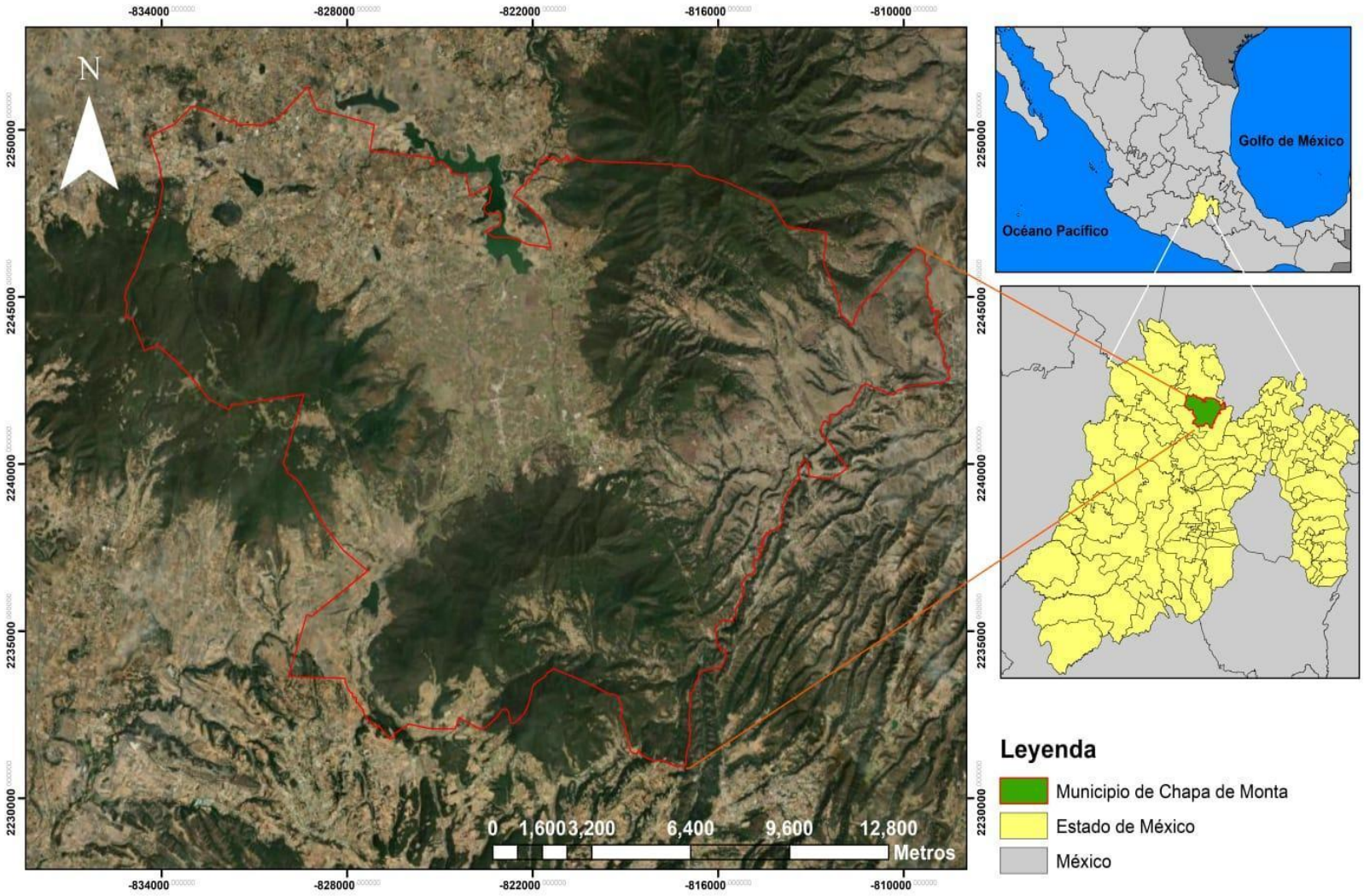
A través de la codificación se logró identificar códigos en las entrevistas, los cuales permitieron la elaboración de cinco mapas de redes que exponen las relaciones entre estos códigos que dieron pie a estos grupos analíticos: 1) Fortalecimiento de la autonomía municipal: 2) Gestión financiera eficiente; 3) Mejora en los servicios públicos; 4) Participación ciudadana y; 5) Profesionalización del servicio público.

Con este análisis fue posible encontrar los patrones de dependencia y las relaciones entre los componentes del municipalismo. El eje de esta relación causal se centra en cómo las prácticas, percepciones y experiencias de los funcionarios dan forma —y, a la vez, responden— a estos componentes. De este modo, el análisis de redes permite comprender por qué ciertos elementos se articulan entre sí, a partir de qué evidencia empírica se establecen dichas conexiones y para qué resulta útil esta información: en particular, para facilitar la comprensión y posterior integración de los elementos que conforman la propuesta del nuevo municipalismo integrador

Se diseñó un instrumento de evaluación titulado "Adecuación de Perfiles Académicos en Cargos del Gobierno Municipal de Chapa de Mota". El cual tiene como objetivo examinar desde la Ley Orgánica Municipal del Estado de México de 1993, los perfiles de los

funcionarios o servidores públicos. El instrumento es una tabla divida en tres columnas que incluyen el cargo, la profesión que funcionario o servidor público, y una valorización del perfil que de categoriza como idóneo (verde), moderado (amarillo) y no idóneo (rojo). Esta tabla ayuda a categorizar a los nueve actores claves de la investigación que fueron los funcionarios públicos del Ayuntamiento de Chapa de Mota.

Figura 3: Mapa de Chapa de Mota, Estado de México



Fuente: Elaboración propia con datos de la Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (CONABIO). 2025

Capítulo II. Exploración conceptual del municipalismo

El presente capitulo aborda el primer objetivo específico de esta investigación, en el cual se busca poder descubrir los fundamentos teóricos del municipalismo como corriente de pensamiento y como se relaciona con el funcionamiento del aparato gubernamental de Chapa de Mota, México. A través de este capítulo, se desarrolla la exploración conceptual del municipalismo y se genera el análisis de la teoría, la evolución del concepto y sus alcances como corriente política y administrativa.

El municipalismo ha sido la escuela del pensamiento político que se ha centrado en la acción política, la cual ha tenido por primicia la autonomía y la descentralización del poder. Entendido que esta corriente ideológica ha puesto al centro de la discusión el empoderamiento de la estructura gubernamental de la administración pública municipal en comparación con otros modelos de gobierno que tienen en primer término las jerarquías de las autoridades, y que han logrado crear una brecha de distanciamiento con los ciudadanos de a pie.

Si bien, la concepción del municipalismo se encuentra enmarcado dentro de esta corriente del pensamiento que propone una nueva forma de organización administrativa y la capacidad de autogestión ciudadana, en la cual los funcionarios y servidores públicos, desempeñen su rol con una clara vocación de servicio a la ciudadanía, y donde estos últimos sean responsables en la toma de decisiones.

Es decir, la corriente del enfoque municipalista abraza la relación que hay entre el gobierno y sus gobernados, sacándola de su contexto tradicional y paternalista, para llevarla a un nuevo terreno donde todos participen en la toma de decisiones en favor del colectivo y que estas decisiones a su vez se transformen en nuevas políticas públicas, que reflejen la inclusión de todos los sectores de la comunidad.

Claramente, ya entendimos que el municipalismo es la alternativa y la respuesta que busca la eficacia y la eficiencia desde el gobierno para gestionar los problemas que aquejan a la ciudadanía, busca cambiar, fortalecer y hacer una idea favorable de la imagen del gobierno y el establecimiento.

Derivado de lo anterior, para poder entender el entramado de la concepción municipalista se hará la revisión clara de los aportes que han hecho figuras teóricas como Cillero; Rubio-Pueyo; García; Thompson; Subirats; Shea Baird; Castillo Blanco, etc. quienes han hecho más robusto el conocimiento de este corriente del pensamiento político mediante conceptos que abonan al fortalecimiento institucional del municipio, mediante la participación ciudadana y la descentralización del poder político existente y en medida de lo posible contribuir con su granito de arena a la mejora de la administración pública.

Hago hincapié, si desde la administración pública se comprendiera y entendiera este concepto; la construcción de este enfoque municipalista que estamos discutiendo será posible para que desde el gobierno exista la capacidad de adaptarse y enfrentar los problemas reales de nuestra población, las cuales se verán reflejados en políticas públicas efectivas que ponen al centro a la población y hacen un gobierno fuerte, eficaz y eficiente.

2.1 Idea de organización política basada en el Municipalismo

Cillero (2016), definió y entendió al municipalismo como la "una idea de organización política basada en instituciones asamblearias de carácter vecinal que, practicando la democracia directa, se organizarían en un sistema de municipios o comunas libres como alternativa al Estado centralizado". Pero ciertamente, creo que olvidó precisar y omitió ciertos aspectos como la participación ciudadana.

Es importante destacar que, aunque Cillero (2016), hace una aproximación en la importancia y el rol que llegan a tener las asambleas institucionales, y la democracia directa, su propuesta de concepto reconoce los retos que enfrenta la participación activa de la ciudadanía. Pese a esto, su aporte en la implementación de un nuevo sistema de democracia directa puede llegar a enfrentar innumerables desafíos como pueden ser la falta de información, la poca o nula participación ciudadana, y la marginación de algunos sectores de la población.

El problema de la participación ciudadana radica en la falta de preparación de los gobiernos locales y de la ciudadanía para hacer de esta herramienta una gran utilidad y con

ella se evite y controle los actos de corrupción en la búsqueda de bienestar de la comunidad (Aquije, 2021, p.20).

Desde lo anterior, si no se cuenta con los mecanismos adecuados que garanticen una representación de todos los sectores sociales, no se puede afirmar que exista algún modelo que sea capaz de poder abordar de manera eficaz sus problemas actuales. De tal modo, la falta de una autentica representación, no solo puede limitar la resolución de los problemas y desafíos que enfrenten en las comunidades, también afectaría la resolución de los problemas, que hacen más amplias las brechas sociales y que fomentan el descontento social que se ha ido generalizando. Por añadidura, sería apresurado imaginar que en un modelo de gobernanza que ha sido despojado de la inclusión y la participación ciudadana, pueda responder a los actuales problemas sociales, porque se corre en el riesgo de que se ignoren las necesidades básicas y, traiga consigo el agravamiento del conflicto.

Por otra parte, teóricamente el municipalismo surgió como ruta de salida al Estado centralizador; el cual no fue capaz generar una coordinación efectiva, que sea puente en los tres niveles de poder (federal, estatal y municipal). Desde otra perspectiva, las cuestiones como la distribución del recurso y la sustentabilidad son significativas en la cooperación de los tres niveles mencionados. De ahí que, surja la necesidad de construir una estrategia que coadyuve a los temas ciudadanos y la complejidad de la gestión pública a nivel local, atendiendo necesidades precisas con respecto al sentir ciudadano.

Para terminar, Cillero (2016), no consideró que en la actualidad es necesario contar con funcionarios y servidores preparados para hacer frente a los desafíos de la administración pública. A pesar de no considerar este aspecto, existe inversión pública considerable para capacitar la estructura organizacional técnico- administrativo. Pero, surgen dudas sobre la capacidad de las asambleas en el manejo eficaz y eficiente a través de políticas públicas efectivas.

2.2 El rol estratégico del municipalismo para el empoderamiento local

Según, Rubio-Pueyo (2017).

> El municipalismo es una tradición política enfocada en el poder local, del municipio, pueblo o ciudad. Como estrategia política, el municipalismo considera que el poder local es el lugar donde mejor puede elaborarse una lucha política para llevar a cabo una redefinición de la democracia y de la ciudadanía (p,27)

Comenzaré por destacar que la propuesta de Rubio-Pueyo (2017), se ha centrado en el municipalismo como una tradición política que aboga por una nueva forma de democracia y autoridad local, aunque en la actualidad esta definición es aceptable, debemos mencionar que existe una serie de omisiones y críticas sobre el municipalismo que nace como una filosofía que otorga poder a los pequeños sectores y una lucha que promueve la participación ciudadana.

Se hace énfasis sobre la autoridad local, lo cual Rubio-Pueyo (2017), no logra incorporar en las diferencias existentes en la toma de decisiones desde el municipio. Sí logramos incorporar a todos los actores sociales, especialmente a los marginados, realmente se conocerían las necesidades y preocupaciones que atañen a las comunidades. "Para que el pueblo ejerza verdaderamente este poder que se le ha otorgado; es necesario que los ciudadanos tomen parte en las cuestiones públicas o que son del interés de todos" (Serrano, 2015, p. 94).

Con base en lo anterior, la inserción de diversos sectores en la toma de decisiones no quedaría a la deriva de las imposiciones, el autoritarismo fortalecería ciertos sectores de la sociedad. Según, Cillero (2016) y Rubio-Pueyo, (2018) plantean la existencia de una lucha política y olvidaron la importancia de las autoridades con respecto a la preparación necesaria. Si bien, es vital para el rendimiento óptimo de la administración pública. Nuestra nación, debe contar con directivos y funcionarios cada vez más preparados para ejercer sus responsabilidades respectivas y desarrollar plenamente las competencias debidamente formadas" esta visión se adapta a la propuesta por Tamayo (2019, p.163).

2.3 Fortaleciendo el territorio desde un enfoque local

Otro autor como García (2015), en su concepción del municipalismo lo planteó como la necesidad de "fortalecer los territorios desde la mirada local, centrándonos en las personas y en la construcción de espacios que posibiliten la cooperación". Este tipo de concepción ha

sido definida por los teóricos como la revolución democrática. Es decir, el municipalismo es la tradición política que se arraigó en el tiempo mediante la teoría y la práctica en un mundo contemporáneo.

Desde otra perspectiva, en el caso de Chapa de Mota, con base en las entrevistas realizadas a los funcionarios y servidores públicos, se logró diagnosticar y mostrar una serie de problemas que aquejan la administración pública como lo son la falta de recursos propios, la dependencia que se tiene del gobierno federal y estatal en materia presupuestal y de limitaciones administrativas.

Bajo estos elementos Gómez Granados (2023b) recataba que la concentración de funciones y recursos en los tres niveles de gobierno generan tensiones entre sí, por eso son importantes que existan buenas relaciones intergubernamentales, para coordinar y atender los problemas que existen.

Por lo tanto, la dependencia del gobierno federal y estatal, es quien frena al municipio, y le impide ser capaz de autogobernarse y dar respuesta efectiva a sus asuntos públicos, la burocracia y la falta de mecanismos de gobernanza hacen que un municipalismo efectivo no pueda ver la luz. Lo anterior contrasta con lo interpretando por García (2015), busca la forma de equiparar la práctica de la gestión comunitaria con los orígenes teóricos del municipalismo, y determinar qué elementos del municipalismo pueden dar respuesta a las problemáticas actuales. Al mismo tiempo, resulta fundamental que estas prácticas se sigan llevando a cabo y con ello la posibilidad de una efectiva participación ciudadana. Ahora bien, en la actualidad contar con una administración pública capacitada y con el claro compromiso de sus funcionarios y servidores públicos, es importante para lograr la consolidación de estas nuevas prácticas, y asegurar que todas las voces sean escuchadas.

Es necesario recalcar que el municipalismo desde el enfoque de García (2015), se presentó como una alternativa o modelo de gobernanza democrática y participativa; sin embargo, en el caso chapamotense, se podrían encontrar limitaciones que impedirían la consolidación de una comunidad auto gobernable. Como afirma Peters (2014), “una concepción genérica de la gobernanza se centra en las funciones básicas y las posibles

combinaciones de actores que pueden gobernar con mayor eficacia". Consideró que, si aspiramos a transformar la forma de gobierno, no podemos enfocarnos exclusivamente a la participación ciudadana, sino que debemos incluir aspectos desde o institucional como lo son la autonomía, empoderamiento municipal y una preparación y capacitación efectiva de los miembros de la administración pública municipal.

2.4 La primicia del gobierno municipal como eje fundamental

Asimismo, entre las diversas propuestas al concepto del municipalismo encontramos el de la Real Academia Española (2014), quienes sugieren que el tema de estudio debe entenderse como un proceso el cual será entendido como una "Tendencia que propugna la primacía de los municipios frente a otras instituciones". Ahora bien, claramente esta definición hace un énfasis en la importancia que el municipio juega un papel importante sobre las entidades centralizadas, y al mismo tiempo, promueva a la autonomía municipal pieza clave o elemento crucial y predominante para asegurar una gobernanza aceptable. Sin embargo, es importante señalar que existen algunos aspectos en la definición que en mi opinión no se logran ver reflejados en el aporte de la RAE (2014).

Comenzaré por mencionar que, la RAE (2014), enfatiza en la primacía de los gobiernos municipales, no tiene en cuenta las limitaciones que pueden surgir en la práctica debido a la dependencia financiera de los dos niveles de gobierno tanto federal y estatal. En Chapa de Mota, esta autonomía se ve amenazada por una fuerte dependencia en el financiamiento que se recibe por parte de la federación y el Estado. En las entrevistas realizadas a funcionarios y servidores públicos del municipio, se expuso la gran codependencia financiera que se tiene en el municipio, ya que en sus palabras "el 95% del presupuesto que recibe Chapa de Mota es federal y estatal, y el otro 5% restante es recurso propio" (Diálogo con el Director de Administración, 18 de septiembre de 2024). De este modo, debo hacer mención que los municipios no cuentan con fuentes de financiamiento propio (mayor recaudación), y con las grandes ataduras presupuestales que existen. Es probable que los municipios enfrentan limitaciones en la toma de decisiones y la gobernanza. Esto indica la importancia de generar o contar con mecanismos que contribuyan al

fortalecimiento de la capacidad financiera puedan asegurar una autonomía y decisiones gubernamentales.

De acuerdo con Almendral (2012):

> "A esta relevancia contribuye el papel del Presupuesto, que ha adquirido una dimensión política central, pues si un Ejecutivo cada vez más intervencionista precisa de mayores potestades de modificación y adaptación del Presupuesto, éste resulta imprescindible para la consecución de los objetivos que reclama el nuevo reparto de la riqueza" (p.6).

Hay que mencionar, la definición de la RAE (2014), no menciona y contempla la oportuna coordinación que debe existir entre los tres niveles de gobierno (federal, estatal y municipal). Cabe destacar que el municipio no debe vivir de forma aislada, pero si en continua comunicación y relación con el gobierno federal, estatal y los gobiernos municipales vecinos. Idea interpretada desde el enfoque de municipalismo propuesto por, Hernández (2006), "las relaciones intergubernamentales tienen una función muy importante en las diversas actividades de la administración pública, sin embargo, son una posibilidad poco considerada en la solución de problemas y demandas" (p.1). Para esta investigación, la definición original indica la resolución de problemas complejos, por ejemplo: como la distribución del presupuesto y el desarrollo sostenible, porque cada municipio se tiene que involucrar con las autoridades federales y estatales.

Por último, con respecto a un aspecto básico como llega a ser la formación de servidores públicos, habrá que decir que los municipios trabajen de forma eficaz y eficiente, lo cual se explica y entiende en la necesidad contar con un personal debidamente capacitado en la gestión financiera, de recursos humanos y en políticas públicas.

2.5 El renacimiento municipalista

Con respecto a otra propuesta conceptual que ha sido tomada para esta investigación es la de Thompson (2021), quien afirmó que:

> El municipalismo –la autonomía democrática de los municipios (desde las parroquias hasta los distritos metropolitanos y las ciudades-regiones) sobre la vida política y económica frente al Estado-nación– está renaciendo. El Estado municipal está siendo reinterpretado como "el agente de vanguardia de la gobernanza global" después de un período empresarial urbano anterior en el que estuvo más pasivamente "asediado por la economía neoliberal".

A pesar de que el enfoque de Thompson (2021), cuenta con ciertas limitantes, enfatiza en la importancia que tiene la autonomía municipal, por el contrario, las dificultades económicas que enfrentaron las ciudades para lograr su autonomía presupuestal. En el caso de Chapa de Mota, existe la barrera de los proyectos productivos que no son destinados a aumentar la autonomía, por el contrario, solo han logrado incrementar la dependencia de la financiación estatal y federal.

No obstante, para que los municipios enfrenten los desafíos en la asignación de recursos, deben contar con una colaboración efectiva en los niveles gobierno, para poder que los municipios garanticen la resolución de problemas públicos y la satisfacción de los servicios básicos. Pero, Thompson, (2021) no mencionó la capacitación de funcionarios locales, que es un aspecto vital para que los municipios gestionen eficazmente sus recursos y políticas. En contraparte, para Cravacuore (2004), "este fenómeno posee dos dimensiones: en primer término, los niveles educativos de los funcionarios y agentes municipales; en segundo, las habilidades y competencias específicas requeridas para la gestión local" (p.2). Sin personal capacitado con las habilidades técnicas necesarias, la autonomía que proporciona no puede conducir a una gobernanza eficaz y permitir que los municipios se conviertan en actores clave en la gobernanza global.

2.6 La evolución del municipalismo

Por otro lado, la visión del municipalismo que acuñaron Blanco et al. (2018). Lo conceptualizan a partir de la primicia donde "el municipalismo evoluciona a partir de la lógica participativa de la transición hacia el asentamiento de un esquema de partidos en la esfera política y de la profesionalización creciente en el ámbito de la gestión" (p.01).

En primer lugar, aunque los autores Blanco et al (2018), enfatizan la importancia de la participación ciudadana en la gestión municipal, no hablan a fondo sobre las dificultades de la efectiva participación ciudadana. En este caso de estudio sobre Chapa de Mota, reconoce el valor de la participación ciudadana y el gobierno municipal enfrenta problemas de profesionistas sin la preparación adecuada y falta de compromiso cívico. Según Canto (2008), "la falta de control sobre las condicionantes de la exclusión puede generar

sentimientos de injusticia, violencia y conflictos, así como problemas de gobernabilidad" (p.11).

Si bien, la profesionalización es necesaria para mejorar la gobernanza local, Blanco et al, (2018), no abordan cómo superar las barreras al aprendizaje y el avance profesional. La profesionalización no puede conducir a una administración pública eficiente y transparente sin un enfoque integral del desarrollo y la capacitación del personal administrativo.

Para Merino (1997), es necesario que para poder consolidar la democracia es necesario que exista un equilibrio entre la participación ciudadana y las decisiones gubernamentales. Asimismo, su propuesta no detalló cómo equilibrar la participación ciudadana activa con una administración pública eficaz y que funcione de manera eficiente. Este equilibrio es fundamental para garantizar una gobernanza local sólida. Los ciudadanos y los funcionarios trabajan de manera colaborativa para resolver los problemas de la gestión pública de una manera más coordinada y eficaz.

2.7 El municipalismo como alternativa al urbanismo neoliberal

El principal aporte de Conde (2022), va en dirección al Nuevo Municipalismo como "una alternativa al urbanismo neoliberal, que se desarrolló después de la crisis financiera de 2008 y las consiguientes políticas de austeridad". Este enfoque propone la "democratización de la sociedad" y la "socialización de la producción" Thompson, (2020), ha enfatizado en la descentralización del poder a los municipios y la reorganización de la política local para priorizar el bien común. Hace una crítica al modelo neoliberal que exacerba la desigualdad urbana y busca fortalecer la autonomía de los gobiernos locales mediante la creación de una economía solidaria y la participación ciudadana en la toma de decisiones.

En el municipio de Chapa de Mota, aunque la autonomía municipal sigue limitada por la dependencia de los gobiernos federal y local, con el apoyo de fondos estatales, han hecho esfuerzos para involucrar a las agencias afiliadas en la toma de decisiones a nivel comunitario. "La sociedad está experimentando profundos y rápidos cambios, razón por la

cual la intervención de los miembros de la comunidad en las actividades de su interés debe ser complementaria a la intervención de la administración pública" (Sánchez, 2000).

A pesar de estas limitaciones, el municipio reconoce la importancia de desarrollar proyectos de producción local para reducir la dependencia de la industria externa. Pero, las regulaciones federales sobre el uso de recursos locales son un obstáculo, porque no hay un control del sistema político que respalde los mecanismos de control institucional, el cual facultará a los municipios a desarrollar estrategias multidimensionales en favor de la gestión pública, la autonomía y la ciudadanía. Para superar estos obstáculos, se identificó la necesidad de mejorar la comunicación y la transparencia con los ciudadanos para promover una mayor participación comunitaria. Dicha participación ciudadana, constituye respuestas de control y fiscalización externa, aquí el papel de los actores y la sociedad civil cobra un valor protagónico.

En el mismo sentido, De Mattos (1990), en una revisión teórica, al igual que Rondinéela (1981), sostiene que la descentralización puede:

> "Facilitar la articulación e implementación de las políticas de desarrollo diseñadas para lograr crecimiento con equidad, fortaleciendo la capacidad de las unidades regionales y subregionales y capacitando a los líderes políticos a identificar sus propios problemas y prioridades de desarrollo."

En este sentido el nuevo municipalismo, otorga una alternativa real frente al neoliberalismo, promoviendo la descentralización, la autonomía fiscal local y la justicia social. Esto permite el empoderamiento de los municipios a través de políticas que promuevan el bien común y la igualdad.

2.8 El pragmatismo municipalista

Con respecto al argumento Shea Baird (2017):

> "El municipalismo es pragmático, y demuestra que las cosas pueden hacerse de manera diferente a través de victorias pequeñas, pero concretas, como la remunicipalización de servicios básicos o la puesta en marcha de esquemas locales de identificación para inmigrantes indocumentados. El municipalismo nos permite recuperar la autonomía individual y colectiva: en respuesta a las exigencias ciudadanas de una democracia real, el municipalismo abre formas de participación que van más allá de votar, una vez cada pocos años" (p.10).

Sin embargo, sus ventajas, el enfoque municipal tiene limitaciones que deben tenerse en cuenta. En el municipio de Chapa de Mota, las iniciativas locales destinadas a apoyar las zonas rurales y promover el autoempleo enfrentan obstáculos importantes para implementar proyectos sostenibles a largo plazo. Estas limitaciones reflejan las dificultades inherentes para cambiar estructuras arraigadas en un contexto neoliberal.

Ahora bien, Baird, (2017) enfatizó la importancia de la acción local para crear un cambio real, enfoque no tiene en cuenta la capacidad de los municipios para superar las limitaciones en su estructura y autonomía. La remunicipalización de servicios y otras iniciativas pueden lograr resultados impresionantes, pero sin el marco adecuado para apoyar la sostenibilidad de estos esfuerzos, estos pueden fracasar. “La prestación de servicios por parte del Estado requiere un aparato burocrático con mayor o menor grado de especialización” hecha por García del Castillo (1992). Además, el compromiso cívico sostenido, si bien es necesario, puede verse obstaculizado por la falta de educación cívica o la falta de interés en procesos que parecen desconectados de las realidades cotidianas de los ciudadanos.

Luna Sono y Luna Hernández (2021), afirman que:

> “A fin de causar el impacto social de las comunidades ciudadanas y/o usuarios de los servicios que estas instituciones otorgan a través de sus funcionarios quienes, de una permanente, capacitación e incentivos laborales de los servidores en todos sus niveles, puedan dar una mayor eficiencia y eficaz servicio administrativo municipal”. (p.10)

Por consiguiente, aunque es un municipalismo pragmáticamente transformador, Baird (2017), ofrece un enfoque que promete desafiar las estructuras neoliberales y promover la participación ciudadana. Es crucial abordar las limitaciones prácticas y contextuales que enfrentan los municipios, como en el caso de Chapa de Mota, para que sus objetivos sean alcanzables y sostenibles en el largo plazo.

2.9 Hacia un horizonte de cooperación y descentralización

En primer lugar, el municipalismo debe ser entendido como: “un horizonte que hace realidad una cooperación descentralizada, compartiendo experiencias y modelos exitosos de políticas públicas, a fin de ayudar a ganar espacios mediante el trabajo colectivo y la

cooperación política y técnica con sus iguales" propuesta por Castillo Blanco, (2024). El autor exploró cómo la acción colectiva y la política local interactúan para desarrollar soluciones globales basadas en iniciativas locales, enfatizando la importancia de la colaboración entre municipios para resolver problemas comunes.

En el contexto del municipio de Chapa de Mota, es necesario comunicarse con los municipios vecinos como Villa del Carbón, Jilotepec, Morelos, Timilpan y Tepeji del Rio, Hidalgo para mejorar la gobernanza local y atraer inversiones productivas. Sin embargo, este enfoque crea algunas cuestiones que es necesario discutir por medio de Rodríguez-Oreggia y Tuirán Gutiérrez (2006). "Las municipalidades requieren buscar nuevas fórmulas que les permitan lograr un mejor funcionamiento en términos económicos, sociales y técnicos en la provisión de bienes y servicios públicos". Si bien la colaboración entre los diferentes municipios de la zona puede proporcionar soluciones efectivas, la falta de recursos y la burocracia pueden obstaculizar su implementación. Aparte de la dependencia del financiamiento externo puede influir en la limitación de capacidad municipal para actuar de forma independiente y sostenible.

El concepto del autor, hace énfasis en el potencial de los enfoques interdisciplinarios que fomentan la colaboración entre comunidades. El objetivo es utilizar la acción colectiva para resolver los problemas actuales, creando soluciones locales con impacto global. Sin embargo, considerar la dinámica de poder y las desigualdades entre ciudades afectan la efectividad de estas alianzas. De acuerdo con Santín (2002), "las características de una cooperación intermunicipal son la voluntad, la personalidad jurídica, la naturaleza compleja de autoorganización de las entidades municipales, la especialidad de fines y la variedad y flexibilidad en cuanto a tiempos y límites territoriales". La colaboración no solo debe centrarse en la implementación de políticas, sino también garantizar que se escuchen las voces de todas las comunidades y que las soluciones propuestas satisfagan las necesidades reales de la gente.

Cigler (1994), marcó las líneas en las condiciones mínimas que deberían tener los municipios para poder colaborar entre ellos:

a) Posibilidades de desastres.
b) Distritos electorales de cooperación.
c) Incentivos provenientes de fuera de las localidades.
d) Apoyo continuo de los gobiernos electos.
e) Visibles beneficios de la cooperación para los participantes.
f) Existencia de empresariado político.
g) Énfasis en estrategias visibles y efectivas.
h) Énfasis en la construcción colaborativa de habilidades.

Para finalizar, el nuevo sistema municipal, Castillo Blanco, (2024) afirmó que, dado que ofrece un enfoque muy prometedor para la cooperación y la acción conjunta, es necesario abordar las posibles consecuencias para sus operaciones en Chapa De Mota y las limitaciones estructurales y contextuales implementadas por otras ciudades para garantizar que la colaboración genere beneficios tangibles y sostenibles.

2.10 El municipio fortalecido desde lo local, con perspectiva ciudadana y de cooperación

Ladrón de Guevara (2021), considera que los municipios deben centrarse "fortalecer los territorios desde la mirada local, centrándonos en las personas y en la construcción de espacios que posibiliten la cooperación".

En el contexto del municipio de Chapa de Mota, existe la importancia de incrementar la participación y cooperación ciudadana en la implementación de proyectos que contribuyan al logro de una economía urbana sostenible y un desarrollo sostenible. Sin embargo, este enfoque también crea ciertos problemas. Si bien la cooperación ciudadana, pueden surgir barreras; la falta de recursos, la apatía ciudadana o la exclusión de ciertos grupos del proceso de toma de decisiones.

Es aquí que Ladrón de Guevara, (2021) propuso una estrategia que pone a las personas y sus necesidades en el centro, abogando por un modelo de gobernanza que prioriza la cooperación y la participación activa entre los ciudadanos.

Aquije Loayza et al (2021) identificó que:

> La participación ciudadana se encuentra concatenada con la responsabilidad social, y la responsabilidad social está conformada por el planeamiento participativo, comisiones de participación y medidas de protección y conservación, estas dimensiones tienen como finalidad promover una mejor calidad de vida a los ciudadanos (p.19).

Sin embargo, superar las barreras para lograr la participación plena y efectiva implica de manera directa la existencia de mecanismos de participación, sino que también el fortalecimiento institucional, para que la ciudadanía se involucre y tenga voz en las decisiones públicas. Además, la implementación de proyectos de desarrollo sostenible requiere no sólo la voluntad de las comunidades, también un marco institucional que facilite la colaboración entre diferentes actores locales, desde gobiernos hasta organizaciones de la sociedad civil.

Entonces, el enfoque municipalista de Ladrón de Guevara (2021), enfatiza la importancia de la cooperación y la participación ciudadana en la consolidación del territorio. Según Cunill-Grau (2004), "lo que cabe ahora es destacar que la participación ciudadana en la formación de las decisiones públicas también puede reforzar los derechos y deberes sociales" (p.14). Pero, para que estas iniciativas funcionen en Chapa de Mota, se deben abordar las limitaciones existentes y se deben escuchar la mayoría de las voces, promoviendo así un desarrollo verdaderamente inclusivo y sostenible.

A manera de conclusión de este apartado, se revisaron un total de diez conceptos clave de la teoría municipalista, en los cuales se pudo observar cómo cada perspectiva enriqueció este enfoque de gobierno local, ya que cada autor lo abordó de diferentes ángulos, y en suma de todos los anteriores se pudo rescatar los cinco elementos clave de esta investigación: autonomía municipal, gestión financiera eficiente, participación ciudadana, profesionalización del servicio público, y la mejora en la calidad de los servicios públicos prestados por el municipio.

Es importante decir que todos estos componentes serán los que promuevan una administración pública eficiente que sea cercana a la ciudadanía y sus necesidades, para efectos prácticos del estudio, los conceptos y las implicaciones de cada uno para el caso de estudio que es Chapa de Mota, México. Están organizados en la siguiente tabla que hace más fácil su análisis y su importancia en el contexto municipal.

Tabla 2: Aporte de autores al municipalismo

Autor	Concepto	Aporte	Aporte desde la entrevista	Nuevo concepto
Cillero, (2016)	El municipalismo es una idea de organización política basada en instituciones asamblearias de carácter vecinal que, practica la democracia directa, se organizarían en un sistema de municipios o comunas libres.	Enfoque local que reduce la dependencia del Estado.	Chapa de Mota depende del gobierno y carece de apoyo para gestionarse.	Autogobierno con participación ciudadana independiente del gobierno central.
Rubio-Pueyo, (2018)	Es una tradición política enfocada en el poder local, del municipio, pueblo o ciudad. Como estrategia política, el municipalismo considera que el poder local es el lugar donde mejor puede elaborarse una lucha política para llevar a cabo una redefinición de la democracia y de la ciudadanía.	La democracia participativa empodera comunidades.	En Chapa de Mota la participación es limitada y depende de comités.	Fomentar la participación ciudadana en la toma de decisiones.
García, (2015)	El municipalismo como gobierno más cercano al ciudadano, como espacio de encuentro de personas y colectivos movilizados, como base de las y los de abajo, está protagonizando	Mezcla teoría y práctica del municipalismo.	Falta cohesión comunitaria y hay dependencia externa.	Integrar la historia del municipalismo con soluciones actuales.
RAE (2014)	Tendencia que propugna la primacía de los municipios frente a otras instituciones.	Destaca la autonomía municipal sobre estructuras centralizadas.	Chapa de Mota depende de financiamiento externo.	Modelo que prioriza la autonomía en la gestión municipal.
Thompson, (2020)	La autonomía democrática de los municipios sobre la vida política y económica frente al Estado-nación está renaciendo. El Estado municipal está siendo	Propone municipios con autonomía económica y política.	Se buscan estrategias para la independencia, pero hay dependencia de recursos externos.	Municipios autónomos con un rol global.

	reinterpretado como “el agente de vanguardia de la gobernanza global”			
Blanco et al, (2018)	El municipalismo evoluciona a partir de la lógica participativa de la transición hacia el asentamiento de un esquema de partidos en la esfera política y de la profesionalización creciente en el ámbito de la gestión.	Combina ciudadanía activa con gestión profesional.	Falta profesionalización y compromiso ciudadano en Chapa de Mota.	Municipio con participación ciudadana y administración eficiente.
Conde, (2022)	El nuevo municipalismo aparece como una alternativa al modelo de urbanismo neoliberal, se puede definir como una estrategia que busca la “democratización de la sociedad” y la “socialización de la producción”	Propone autonomía financiera y economía solidaria.	Chapa de Mota depende de fondos externos y busca proyectos locales.	Autonomía financiera y descentralización del poder local.
Shea Baird, (2017)	El municipalismo es pragmático, y está basado en objetivos alcanzables, nos permite recuperar la autonomía individual y colectiva: en respuesta a las exigencias ciudadanas de una democracia real.	Propone cambios locales concretos y sostenibles.	Apoyo a zonas rurales, pero con dificultades en proyectos a largo plazo.	Soluciones locales efectivas con participación continua.
Castillo Blanco, (2024)	Un horizonte que hace realidad una cooperación descentralizada, compartiendo experiencias y modelos exitosos de políticas públicas.	Redes de apoyo entre municipios para fortalecer el gobierno local.	Se necesita cooperación con municipios vecinos para atraer inversiones.	Alianzas municipales para fortalecer la gobernanza.
Ladrón de Guevara, (2021)	Fortalecer los territorios desde la mirada local, centrándonos en las personas y en la construcción de espacios que posibiliten la cooperación.	Desarrollo sostenible con participación comunitaria.	Falta más cooperación en proyectos económicos y sociales.	Desarrollo territorial con participación y sostenibilidad.

A partir de la revisión teórica de la Tabla 2 y el comparativo de las posturas sobre el municipalismo, ha sido posible identificar que para el caso de estudio en municipio de características rurales como lo es Chapa de Mota, México, no es suficiente optar por un solo enfoque de los teóricos, sino que es necesario tomar los mejores elementos de cada propuesta que puedan responder al contexto municipal a través del enfoque administrativo del municipalismo integrador. De este modo, la propuesta de Blanco *et al.* (2018) es el soporte del planteamiento de esta investigación, pue aborda la combinación de una Administración Pública profesionalizada y la participación ciudadana, ante los puntos débiles como la eficiencia operativa y la capacidad institucional que fueron diagnosticados en la Administración Pública Municipal

Sin embargo, los aportes de Blanco *et al.* (2018) necesitan complementos como la autonomía financiera y la descentralización del poder que son puntos centrales en el fortalecimiento de las capacidades del municipio como es propuesto por Conde (2022).

Es así que, mediante la articulación de los mejores puntos de las propuestas municipalistas de los teóricos, es posible comprender los retos que enfrenta la Administración Pública Municipal de Chapa de Mota, México, los cuales no solo radican en la falta de capacidades administrativas, ni en la limitada participación ciudadana, sino en una serie de problemas más profundo que van desde la dependencia de recursos externos y la debilidad de la Hacienda Municipal.

Entonces, a través de la construcción teórica de un municipalismo integrador para responder a las necesidades de estos contextos debe girar en torno a la consolidación de un gobierno local que no solo sea cercano a su gente, sino que también logre una gestión eficiente su desarrollo local. De esta manera, mediante la combinación de estos enfoques se pudo configurar una propuesta realista y que integra la realidad social y la estructura administrativa de Chapa de Mota, México para construir un modelo de gobierno más equilibrado y funcional.

La siguiente interpretación está fundamentada en la figura 4, e da cuenta del poder y la influencia de los actores políticos más importantes en el H. Ayuntamiento Constitucional

de Chapa de Mota, esto con el objetivo de observar su lugar en la toma de decisiones y en la administración pública.

Figura 4: Mapa de Influencia-Dependencia de los funcionarios y servidores públicos de Chapa de Mota

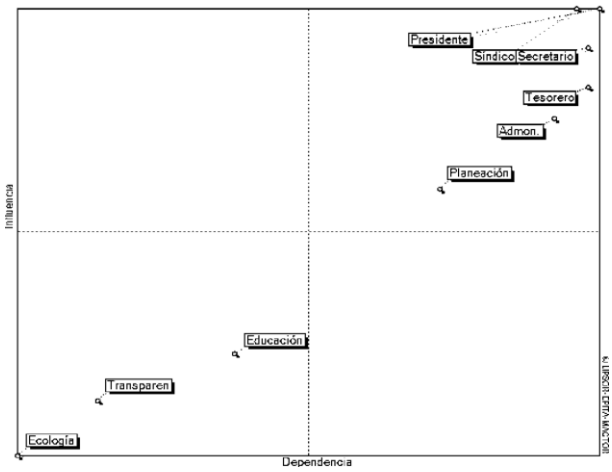


Figura 4. Fuente: Elaboración propia con software Mactor, y datos obtenidos de la interpretación del instrumento de entrevista.

2.11 Análisis de la gráfica de influencia-poder de los actores políticos

La figura 4 aborda dos aspectos importantes, en el eje X que corresponde al poder hace referencia a la capacidad de los actores de decidir y de controlar las decisiones políticas y los recursos municipales. Por el contrario, en el eje Y que aborda la influencia se hace referencia a la habilidad que pueden llegar a tener los actores para influir en los otros homónimos políticos, y considerándolas decisiones que se toman. Es importante precisar, la elaboración de dicha figura 4, se realizó una serie de encuentros con las y los diferentes actores políticos que conforman e integran el organigrama del Ayuntamiento Constitucional de Chapa de Mota, de aquí nace la categorización en tres niveles a funcionarios y servidores públicos: *a) actores primarios, b) actores moderados y c) actores periféricos.*

En primer lugar, dentro del apartado que corresponde a los actores primarios se encuentra el Presidente Municipal, quien dentro de este mapeo fue detectado como el actor con mayor poder e influencia al interior del Ayuntamiento, logró posicionarse con un poder de 4.0, y una influencia de 4.0. Si bien su posición tiene congruencia con su rol de Presidente

Municipal, fue este el responsable de conducir el gobierno y ser el principal tomador de decisiones. Es decir, su poder representar la capacidad que tiene de controlar la forma de actuar del Ayuntamiento, y logrando ejercer su poder sobre los diferentes actores que integran la Administración Pública Municipal.

Desde el punto de vista de otros autores

> En México, el poder político del presidente municipal reside en última instancia en el presidente, quien no puede actuar caprichosamente porque comprende las diversas presiones políticas (Needleman y Needleman1969).

Bajo esta tesitura, en el mapeo de actores se muestra el alto poder e influencia del presidente municipal, sin embargo, para Needleman y Needleman (1969), aunque tiene poder, se destacó que su posición se encuentra limitado por las normativas que tiene el Cabildo y sujeto al gobierno Estatal y Federal.

Ahora bien, la Síndico Municipal se encuentra con un poder de 3.0 y una influencia de 4.0, y dentro del organigrama administrativo, tiene una posición clave dentro del Ayuntamiento. En vista de que, su poder es menor a la del Presidente Municipal, debemos mencionar que, tiene una influencia significativa y equiparable a la del presidente municipal, su influencia, y considerando que dentro del papel es la responsable del manejo de los asuntos jurídicos y el control de la hacienda pública según lo establecido en el artículo 52 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917 (El Síndico Municipal Mexiquense, 2017)

Otro resultado del mapeo de actores, encontramos que el Tesorero Municipal cuenta con dos puntuaciones iguales tanto en poder (3.0) y en influencia (3.0), que refleja ser considerado un actor importante dentro del gobierno municipal, con una posición derivada de su responsabilidad en la gestión de recursos financieros a nivel del municipio, donde la puntuación muestra una igualdad entre el poder y la influencia. La experiencia ajustada de su importancia viene tanto hacia la administración de recursos financieros como hacia la aprobación los proyectos para el municipio. “El cargo de Tesorero tiene potencialidades similares a las del Secretario Municipal, pero su influencia se limita a las finanzas y su impacto en los comités es menos extenso” de acuerdo con Jones (1969).

De manera muy similar el Secretario del Ayuntamiento, cuenta con un poder superior al del Tesorero, con unos índices (3.5) y un nivel de influencia que, destacando, es un poco igual al del Tesorero (3.0), lo cual indicó que el Secretario del Ayuntamiento desempeña un papel crucial en la coordinación de las actividades administrativas y políticas de que se realizan en el gobierno municipal. Anderson, (1937) sugiere que "El secretario municipal no está capacitado ni autorizado para desempeñar las funciones de un administrador general en los consejos municipales" (p.221). De manera que, la figura muestra a un actor importante en cuanto a decisión la coordinación de la política municipal y su gobernabilidad, sin embargo, la única limitante que presenta es que se encuentra ligeramente por debajo de otros actores públicos. En conclusión, se llega a interpretar en la primera categoría de análisis que enmarca a los actores principales encaja y se resumen en la siguiente idea.

> Las clases dominantes pueden ejercer su poder predominantemente por mecanismos consensuales, en tanto los dominados hacen suyas las formas dominantes de entender y explicar la realidad social, ya sea a nivel del sentido común, o mediante elaboraciones más complejas, como teorías y paradigmas (Osorio, 2002).

En contraparte al bloque anterior, el apartado de los actores moderados encontramos a una serie de tres servidores públicos, este caso el Director de Planeación es un actor importante en cuanto a los niveles de poder (4.0) y de un nivel de influencia muy limitado (2.0), lo que indicó , como actor público, por esto mismo, es considerado un actor importante, en gran medida por sus niveles de incidencia en cuanto a las decisiones estratégicas y operativas en la formulación de los planes y estrategias para el desarrollo el municipio, sin embargo en las capacidades de influir ante los diferentes actores no ejerce un papel clave. Un claro ejemplo lo trae a la luz Osorio (2002) "sin embargo, la solución weberiana reduce el problema al interrogante de cómo se ejerce con legitimidad el poder, dejando en penumbras el tema de quién(es) socialmente tiene(n) el poder en cualquiera de las formas de dominación" (p. 196).

Así mismo, el Director de Administración posee un poder claro en el ejercicio del poder (3.5) y uno de influencia (2.0). Dicho en otras palabras, resultó ser uno de los actores más importantes dentro del mapa de actores, ya que él es el responsable de la gestión operativa de los recursos materiales y humanos.

No obstante, aunque su posición se encuentra más cercana a la de un actor principal, su poder e influencia no resultan ser tan altos, por consiguiente, lo coloca por debajo de dicho sector. Desde el punto de vista de Becker y Bauer (2021), esto se debe a "La probabilidad de que existan modos específicos de influencia burocrática varía según las administraciones gubernamentales, pero estos modos no son exclusivos de los gobiernos o los parlamentos, sino que dependen del contexto político-administrativo específico".

Entonces, la categoría de análisis de los actores moderados, se encuentra encabezando la Directora de Educación y Cultura, quien posee un poder de 2.0 y una influencia de 2.0, lo que nos indicó que tiene un impacto moderado o incluso equilibrado dentro del Ayuntamiento. Esto se amplía con la propuesta de Pinto (2014), en un ejemplo del caso educativo brasileño rescata que "la mayor responsabilidad por el servicio educativo en los municipios brasileños requiere mecanismos permanentes de colaboración efectiva y mayor financiación y apoyo técnico de la Unión" (p.7). Bajo este criterio, y en mi opinión es necesario que esta área de la administración pública tenga una mayor presencia en cuanto al poder e influencia que se han ido exponiendo por el rol que desempeña como puente entre el sector educativo del municipio y el Ayuntamiento.

Asimismo, el rubro de los actores periféricos del Ayuntamiento de Chapa de Mota, sólo se abarcarán dos áreas de este, para comenzar, debo introducir haciendo mención de que la Coordinadora de Ecología tiene uno de los niveles más bajos de poder (1.0) y también de influencia (1.0). Lo que indicó que su campo de trabajo en la administración va únicamente en sintonía con la gestión del medio ambiente, y no es participe de la toma de decisiones del gobierno.

En cuanto al Titular de la Unidad de Transparencia también se posiciona en los niveles más bajos junto a la Coordinadora de Ecología, donde su poder e influencia es de (1.0), lo que mostró que sus roles exclusivamente el de ser garante en el acceso a la información pública del gobierno a través de las plataformas gubernamentales, ya que debido a su cargo no tiene la capacidad de influir en decisiones de carácter político o administrativo.

Para hacer más entendible el tema, la siguiente Tabla 3 explica todo lo que anteriormente se ha expuesto en cuanto al análisis de la gráfica de influencia-poder de los actores políticos:

Tabla 3: Clasificación de actores según su poder-influencia

Actores primarios	Actores moderados	Actores periféricos
Presidente Municipal	Director de Planeación	Coordinadora de Ecología
Síndico municipal	Director de Administración	Titular de la Unidad de Transparencia
Tesorero	Directora de Educación y Cultura	
Secretario del Ayuntamiento		

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos del análisis de la gráfica de influencia-poder de los actores políticos

Capitulo III. El municipalismo integrador

En este capítulo, se abordará la explicación conceptual de la propuesta del municipalismo, desarrollada dentro del marco teórico de esta investigación, a su vez de la revisión de los principios del municipalismo y su análisis en el caso de estudio de Chapa de Mota, México, en el cual se da respuesta al segundo objetivo específico de la investigación, así como a la primera pregunta complementaria, acerca del funcionamiento de la Administración Pública Municipal.

Tras el hallazgo empírico en las entrevistas y un análisis cualitativo acerca de problemas que giran en torno a la autonomía municipal, la participación ciudadana, profesionalización del servicio público, gestión financiera y la mejora de los servicios públicos; los cuales son grandes problemáticas de la Administración Pública Municipal y que han configurado la construcción de un enfoque administrativo que en esta investigación he denominado "el municipalismo integrador". De igual forma, se presentan la autonomía municipal, gestión financiera eficiente, servicios públicos, participación ciudadana y la profesionalización del servicio público, como las principales áreas de mejora en la Administración Pública Municipal de Chapa de Mota, México.

Es importante mencionar, la propuesta de enfoque administrativo que hago sobre el municipalismo integrador, nació de la necesidad que hay de innovar en el fortalecimiento de la autonomía municipal, mediante la puesta en práctica de nuevas formas de participación ciudadana, y la profesionalización del servicio público. Asimismo, este enfoque sugiere la necesidad de tener funcionarios o servidores públicos municipales que sean capaces de afrontar los nuevos desafíos, con las herramientas necesarias en la gestión eficiente del recurso económico y la satisfacción de servicios públicos.

De igual forma promueve el fortalecimiento de la comunidad, frente a los cambios sociales y económicos, mediante la colaboración entre los diferentes actores políticos, sociales, y empresariales, para generar políticas públicas incluyentes.

Es así que, mi propuesta de enfoque administrativo denominada "municipalismo integrador" el cual debo precisar que no nace como una noción abstracta del concepto

municipalista, sino de la construcción analítica entre las entrevistas con los funcionarios y servidores público de la Administración Pública Municipal de Chapa de Mota, México.

Por eso mismo, mi propuesta de municipalismo integrador sintetiza los elementos detectados en las prácticas diarias del Gobierno Municipal sobre la profesionalización del servicio público y como esta categoría logra incidir en el funcionamiento administrativo. A partir de este momento, el término se empleará como una categoría de análisis con enfoque administrativo, que permita la interpretación de los resultados.

Por tal motivo, la propuesta del enfoque administrativo será denominada como el ***"municipalismo integrador"***, el cual será definido como (Figura 5):

> El enfoque que promueve la autonomía municipal desde el fomento de la participación ciudadana y la profesionalización del funcionario o servidor público. Desarrollando un enfoque de gobernanza en el municipio con la participación de gobierno, sector privado y ciudadanos de a pie, en el desarrollo de políticas incluyentes. Impulsando la necesidad de tener profesionales del servicio público, que sean capaces de hacer frente a los desafíos que tenga el gobierno municipal, con la gestión eficiente de los recursos y la mejora de los servicios públicos básicos.

Figura 5: Componentes del municipalismo integrador



Fuente: elaboración propia

Para la construcción de este enfoque administrativo, se realizó la revisión y recopilación de los referentes teóricos con mayor aceptación sobre el municipalismo, la cual se compone de diez autores con su respectiva definición, identificando sus aportes teóricos, y la relevancia que su aporte tiene en el día a día de los funcionarios y servidores públicos.

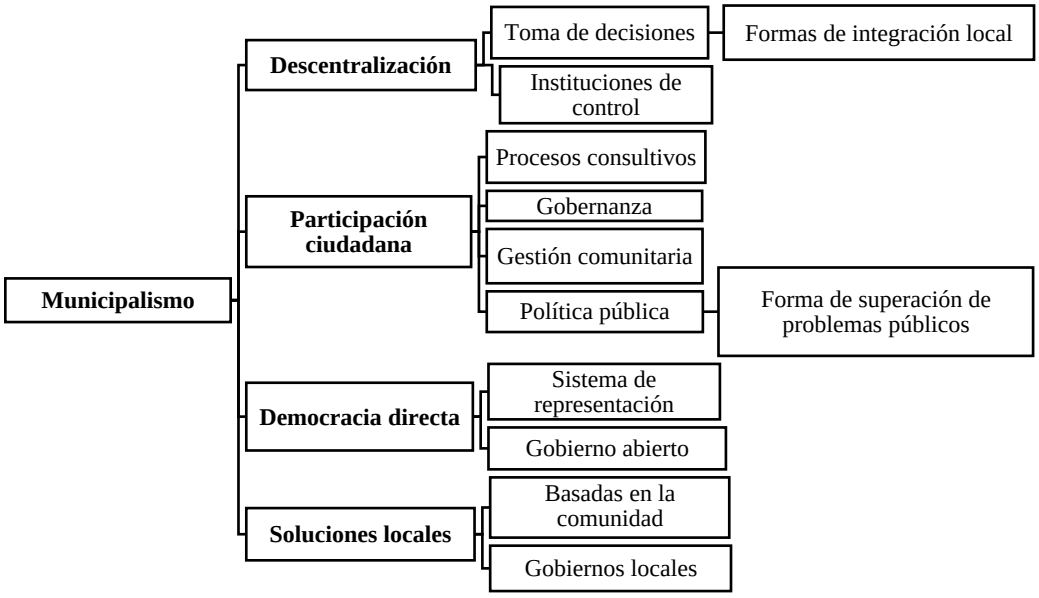
Por añadidura, esta propuesta de enfoque del "municipalismo integrador", este cimentado en las entrevistas realizadas a los actores públicos de la Administración Pública Municipal de Chapa de Mota, México, y a su vez de la teoría de gobernanza, permitiendo adaptarse como una herramienta que ayude en la mejora de la administración pública municipal. Planteando un enfoque administrativo que no solo buscará poder resolver los problemas actuales, sino que permitirá detectar y anticipar los futuros retos, bajo una planeación estratégica que aborde la necesidad de un crecimiento sostenible.

Con todo lo explicado, debemos entender al municipalismo integrador, como un enfoque administrativo que busca transformar la manera en que entendemos y relacionamos el poder político con la ciudadanía, donde el poder se debe llevar lo más cerca de la gente y que a su vez estos dos actores trabajen mano a mano en la construcción de una gobernanza horizontal, inclusiva y democrática. Es importante mencionar que el municipalismo, como enfoque administrativo busca promover la participación ciudadana, la democracia directa y el desarrollo sostenible, mediante un enfoque que busque lograr la descentralización y la minimización de la burocracia, lo cual se traduciría en resultados palpable en cuanto a una gestión efectiva de los recursos y servicios locales.

Por este motivo, la propuesta de municipalismo integrador reconoce que las capacidades institucionales de los municipios en México, exige cada vez mayores habilidades en cuanto a la profesionalización del servicio público, gestión financiera eficiente, mejora en los servicios públicos, participación ciudadana, y su capacidad de autonomía. Asimismo, al fortalecer a los municipios con procesos sistemáticos de profesionalización, actualizaciones en su normativa y la creación de puentes de diálogo entre gobierno y la población, con estos elementos se logrará que los municipios se encaminen a convertirse en actores capaces de innovar la política gubernamental, y coordinar iniciativas que promuevan la inclusión y la sostenibilidad de su demarcación y la región.

Finalmente, para hacer sencillo y digerible el entendimiento de lo que implica el municipalismo y su historia, se desarrolló la siguiente figura 6, en el cual se ejemplifican los cuatro apartados principales del concepto en discusión, y de ahí sus características y bondades de mi propuesta de enfoque administrativo.

Figura 6. Características del municipalismo integrador



.

Fuente: elaboración propia con información obtenida de los autores Serra y Ubasart (2019) y Rubio-Pueyo, V. (2017)

3.1 Exploración nube de palabras

El siguiente apartado de la investigación sugiere que las ideas y perspectivas obtenidas a través de entrevistas con funcionarios y servidores públicos de Chapa de Mota, deben ser enfocados en lograr un fortalecimiento a la autonomía municipal, mediante el desarrollo local, reconociendo en sí al municipio como el primer punto de acercamiento entre la ciudadanía y el gobierno.

Abogando por un modelo donde la toma de decisiones tenga como fin único dar respuesta a las necesidades de la ciudadanía del municipio. Planteando que la descentralización de la administración pública, será factor clave en el proceso de mejora en la gestión de los recursos financieros y humanos de una forma efectiva. Ante todo, que la participación ciudadana debe ser la pieza angular para el diseño, desarrollo, implementación y evaluación de políticas públicas que prioricen el bien común y permitiendo que los habitantes del municipio participen en la toma de decisiones en pro de su comunidad (Figura 7).

Mediante este modelo, es que el caso de estudio en Chapa de Mota, pueda transformarse en un municipio donde la ciudadanía logre encontrar las oportunidades de crecimiento que necesitan; con la implementación de políticas públicas municipalistas que realmente busquen orientarse a beneficiar, y ser cercanos a las personas.

Figura 7.Nube de ideas del municipalismo integrador



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la interpretación del instrumento de entrevista y con software Atlas.ti.

El municipio sirve como elemento fundacional de la gobernanza y la administración pública en México. A través del municipalismo, el objetivo es fortalecer la autonomía de los gobiernos locales, permitiéndoles tomar decisiones más alineadas con las necesidades reales de la comunidad. Para el Observatorio Metropolitano (1989) “las atribuciones y obligaciones de la gestión local de los municipios están dedicada a cubrir servicios básicos de la población” (p.79). El municipio de Chapa de Mota debería concentrarse en gestionar sabiamente sus recursos, tanto financieros como humanos, para fomentar el crecimiento general de su área.

El gobierno local, como administrador de los bienes públicos, debe tomar una postura activa en la ejecución de iniciativas que aborden las necesidades de la comunidad. La participación ciudadana es un aspecto crucial, ya que permite la creación e implementación de políticas públicas que se adapten a las necesidades reales. necesidades de la población.

Asimismo, este compromiso fomenta un sentido de comunidad y permite a los residentes tomar parte activa en la gobernanza local.

Autores como Morales Gómez y Salazar (2009) hablan que en nuestro país, las transformaciones administrativas han buscado que los tres niveles de gobierno (federal, estatal y municipal) puedan asumir responsabilidades en cuanto a la descentralización política y administrativa, a través de la transferencia de facultades del gobierno federal a los gobiernos estatales y municipales, para poder fortalecer su capacidad de gestión administrativa y de respuesta a las demandas y necesidades de la ciudadanía.

La administración pública municipal no puede operar de forma aislada Es importante trabajar con el gobierno en todos los niveles, así como con grupos de la sociedad y las empresas, para asegurarnos de que utilizamos bien nuestros recursos El municipio pretende mejorar sus capacidades para manejar recursos y abordar nuevos problemas rápidamente, a pesar de tener pocos recursos.

Para Izquierdo (2021) menciona que la administración pública ha evolucionado en mejorar su eficiencia administrativa, poniendo al centro principios de la Nueva Gestión Pública como lo son: la reducción de costos administrativos y orientarse a dar mejores y mayores resultados, dejando entrever la mejora en su gestión administrativa. Pese a esto, se ha dejado en segundo lugar la percepción de la calidad y la satisfacción ciudadana con los servicios públicos, lo que genera una imagen del gobierno sobre el descuido de los mecanismos para evaluar la satisfacción ciudadana en cuanto a la atención gubernamental.

Al final, el municipio de Chapa de Mota puede convertirse en un lugar que ayude a la gente a crecer y a tener un buen desempeño mediante el uso inteligente del dinero y los recursos, la elaboración de planes para satisfacer las necesidades de la gente y la participación de más personas, en línea con los principios del municipalismo, que para abogar por una administración pública más cercana, eficiente y transparente. Para este caso, se generó la tabla 4 que muestra la interacción que hay entre cada uno de los cinco pilares fundamentales del municipalismo integrador, mediante un análisis se identifica como cada elemento influye en el resto, lo que evidenció que la profesionalización de la función pública y la participación

ciudadana dan las garantías necesarias para que el gobierno sea más transparente y efectivo. A su vez, demuestra que la mejora en la prestación de los servicios públicos depende en gran medida de una gestión financiera eficiente y la autonomía que tenga el municipio.

Es decir, el modelo del municipalismo integrador buscó generar un gobierno cercano a la población, a través de la eficiencia, la transparencia y un rol activo de la ciudadanía. Lo que indicó que en este modelo, la participación ciudadana será la piedra angular, ya que se pretende que la sociedad se involucre en los temas gubernamentales, considerando que la profesionalización del servicio público contribuirá a asegurar que la administración pública municipal este debidamente preparado para gestionar los recursos presupuestarios definiendo sus prioridades y reduciendo la dependencia del gobierno federal y estatal, fortaleciendo su autonomía y con la capacidad de ofrecer servicios públicos de calidad.

3.2 Interacciones del municipalismo integrador

La categoría de análisis, fortalecimiento de la autonomía, expone las oportunidades de adoptar políticas públicas en el municipio de Chapa de Mota, para generar procesos estratégicos. El fortalecimiento del Plan Municipal de Desarrollo, conectado con la Agenda 2030, dio a entender una demanda necesaria y percibida dentro del sistema de poder del municipio. Pero, está autonomía tiene obstáculos que tienen relación con la falta de capacidad e independencia presupuestaria por el Ayuntamiento.

Desde el punto de vista de Conde (2022), en una revisión a Subirats (2016) y Martínez (2018), refiere que, para alcanzar los objetivos planteados hacia el sector económico y social, el municipio debe ser capaz de sostener que su área de trabajo es el espacio idóneo para atender las necesidades sociales, y capitalizarlas con decisiones gubernamentales tomadas lo más cerca posible de la realidad social, ya que existe la idea dentro del colectivo que las decisiones del gobierno son hechas desde las oficinas y no en el territorio, para lo cual considero indispensable ampliar las capacidades de proximidad territorial para fortalecer la participación de la ciudadanía.

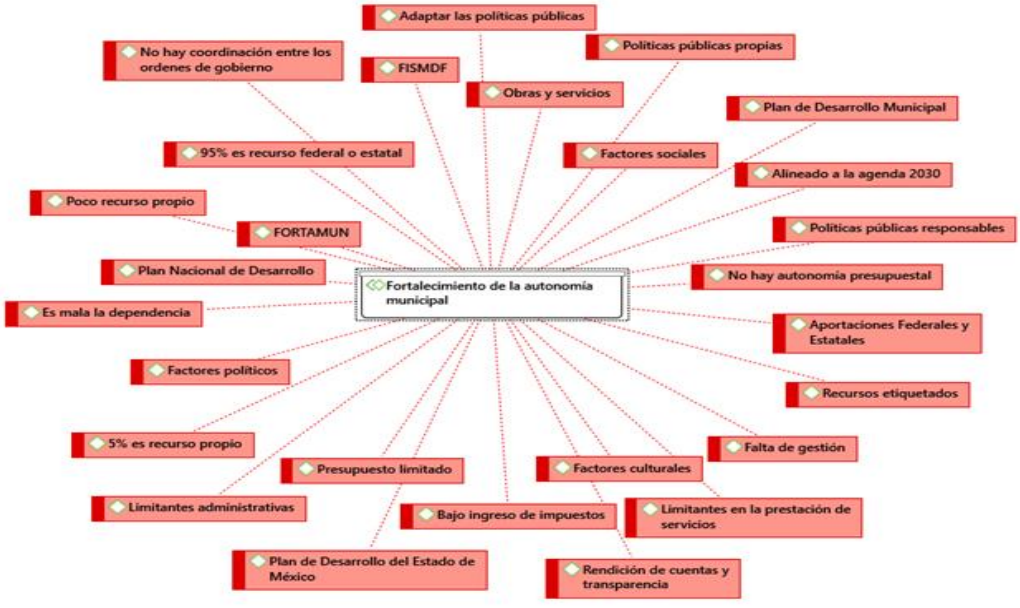
También, se explica que tienen un nivel de ejecución limitado por las aportaciones federales y estatales; recursos etiquetados en rubros específicos, en cuanto a la capacidad de

acción local. Con todo y ello, el municipalismo queda a medio desarrollar, no por la carencia de la gestión al interior de la administración pública, tiene que ver con factores externos al fortalecimiento de la autonomía municipal.

Primeramente, esto refuerza que, pese a que los Ayuntamientos en México tienen la capacidad de impulsar el desarrollo de su municipio, enfrentan limitaciones en cuanto a la parte financiera ya que se ven limitados y esto genera un poco capacidad de acción. Es decir, no solamente se habla de una deficiencia en la parte administrativa, sino que este problema estructural impide un óptimo uso del municipalismo

En última instancia, el municipalismo, aunque teóricamente sólido (figura 8), se enfrenta a barreras externas que dificultan su materialización efectiva. La recuperación de la soberanía local no puede darse plenamente si los municipios siguen dependiendo de reglas de gasto impuestas desde niveles de gobierno superiores, lo que impide que la proximidad sea realmente un instrumento de transformación económica y social.

Figura 8. Fortalecimiento de la autonomía municipal

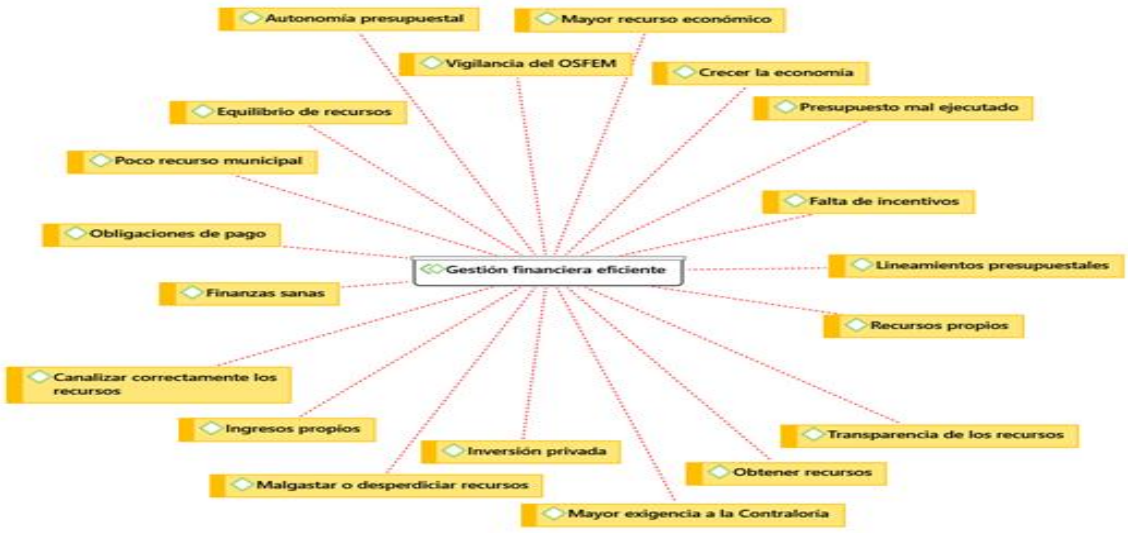


Fuente: elaboración propia a partir de la codificación en el software Atlas.ti

Desde la perspectiva del municipalismo, la categoría de análisis sobre la gestión financiera eficiente busca garantizar la autonomía presupuestal en los municipios (figura 9). Pero, esto se puede lograr a través de marcos de regulación y por directrices que se contemplen a nivel normativo. De esta forma, se detectó que el presupuesto ejecutado se convierte en un indicador clave de gestión pública, al mismo tiempo que la transparencia en el uso de los recursos económicos al interior del gobierno.

En este contexto como señala Shea Baird (2017), "El municipalismo nos permite recuperar la autonomía individual y colectiva: en respuesta a las exigencias ciudadanas de una democracia real", el municipalismo como estrategia promueve la vigilancia y el control para asegurar el manejo adecuado de los recursos financieros, reduciendo el desvío de recursos y la corrupción. Desde esta mirada, se fomenta la inversión de la empresa privada, factor importante para el crecimiento económico del municipio de chapa de Monta.

Figura 9. Gestión financiera eficiente



Fuente: elaboración propia a partir de la codificación en el software Atlas.ti

A nivel de la categoría de análisis mejora de los servicios públicos, aún hay retos y falencias importantes en la ejecución presupuestaria para alcanzar la sustentabilidad; lo cual, limita el cumplimiento de las metas de la Agenda 2030. Entre los retos que esta investigación identificó, se encuentra la reducción de los residuos sólidos, el acceso al agua potable para

las comunidades rurales del municipio de Chapa de Mota y la implementación de estrategias multisectoriales que comprendan la cooperación de los sectores económicos y la gestión pública.

Con base en estos hallazgos la sustentabilidad, es un factor crítico en el municipio. Claro está, los servicios públicos no están cubiertos en su totalidad, según los funcionarios públicos. Como afirma García del Castillo (1992), “dentro de las fórmulas gubernamentales (estrategias) asumidas desde fines de los setenta en América Latina, la descentralización se ha convertido en una opción generalmente validada entre las élites decisorias como camino a seguir en el redimensionamiento del aparato estatal” (p.10). Por ende, es fundamental que el municipio desarrolle programas o planes estratégicos a nivel regional que contribuya a la cooperación y garantizar el acceso al agua, el saneamiento básico, la energía eléctrica y recursos vitales para la población de Chapa de Monta.

En este contexto, el municipalismo se transforma en un factor importante para la unión y la cooperación (figura 10). Asimismo, la creación de alianzas estratégicas en la región con los municipios de Tepeji, Jilotepec, Villa del Carbón, Soyaniquilpan, Morelos, Timilpan y Nicolas Romero. Por medio de una gestión pública estratégica, se logren alianzas para descentralizar las estrategias que apunten a la sustentabilidad e impulsar la creación de obras públicas orientada al mejoramiento de la calidad de vida de las personas, la gestión pública y el territorio.

Según Cruz (2005), “las formas cooperativas de asociación entre municipios pueden cumplir un papel notable en la nueva orientación, en particular en lo que respecta a los municipios pequeños que adolezcan de limitaciones por insuficiente escala”.

Figura 10. Mejora de los servicios públicos



Fuente: elaboración propia a partir de la codificación en el software Atlas.ti

En cuanto a la participación ciudadana, surgió la importancia de la toma de decisiones a nivel colectivo. Los funcionarios públicos que participaron en esta investigación comentaron que la participación ciudadana, es básica para llevar a cabo procesos de organización que permitan superar las demandas ciudadanas que la población necesita; asimismo, la capacidad y respuesta de los actores locales capacitados para cohesionar los intereses colectivos.

De tal forma que estos actores locales pueden desempeñar un rol fundamental, ya que facilitan el acercamiento con los gobiernos, gestionan el apoyo y promueven la construcción de un ejercicio de control sobre la ejecución de la agenda pública y el poder al interior de la administración pública del municipio de Chapa de Mota.

Por su parte, Flores Vega (2023)

> "En su enfoque sobre las competencias y operación de la participación ciudadana en el ámbito de la acción pública municipal ha destacado un vínculo sustantivo entre los ciudadanos y la acción pública". (p.9)

De tal manera, la participación ciudadana en esta investigación centra su esfuerzo en el papel del enfoque municipalista; un canal que permite el acercamiento de la ciudadanía al establecimiento. Esto implica el fortalecimiento de los mecanismos de participación y

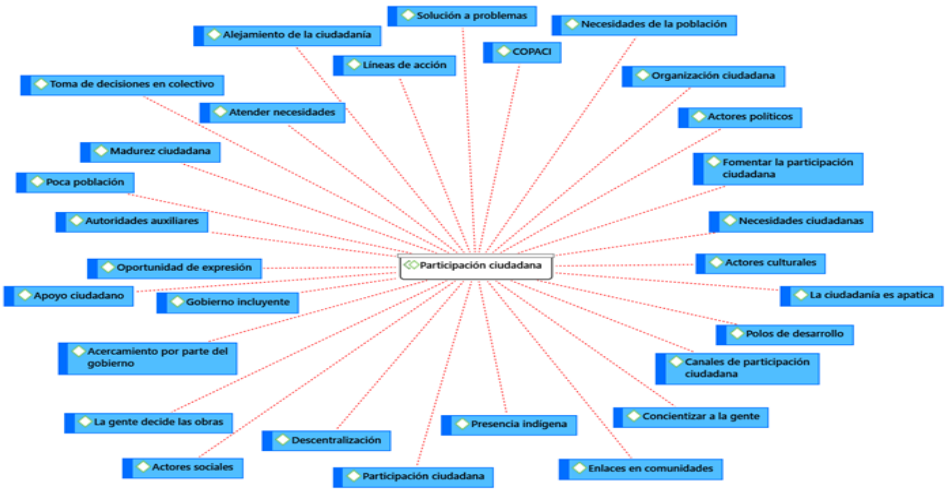
democracia del municipio de Chapa de Mota; como las consultas populares, foros y mesas amplias de diálogo, para la deliberación de procesos sociales y decisiones que se construyan de forma democrática.

Es decir, para Ghiggo et al. (2022)

> "En el sector público, es ineludible planificar operaciones que lleven a su fortalecimiento, con dinamismo constante, haciendo uso de medios fiables, seguros y adecuados, para la comunicación de información ordenada, con la finalidad de lograr una correcta gestión" (p.11).

Debemos entender entonces que, dentro de un espacio o entorno donde las necesidades ciudadanas están en constante cambio es imposible mantener una administración pública estática. Para este fin, dentro de la investigación esto es un factor preponderante, porque el enfoque municipalista y la participación ciudadana, cumplen un papel significativo, confiere acciones y planeación dentro de la administración pública para atender a la ciudadanía y canales de comunicación entre la sociedad y las institucionales (figura 11). De esta forma, se desarrollan transformaciones sustanciales que tiene un impacto al interior de la estructura política, tiene que ver en la forma de intervención de los problemas sociales y territoriales.

Figura 11 Participación ciudadana

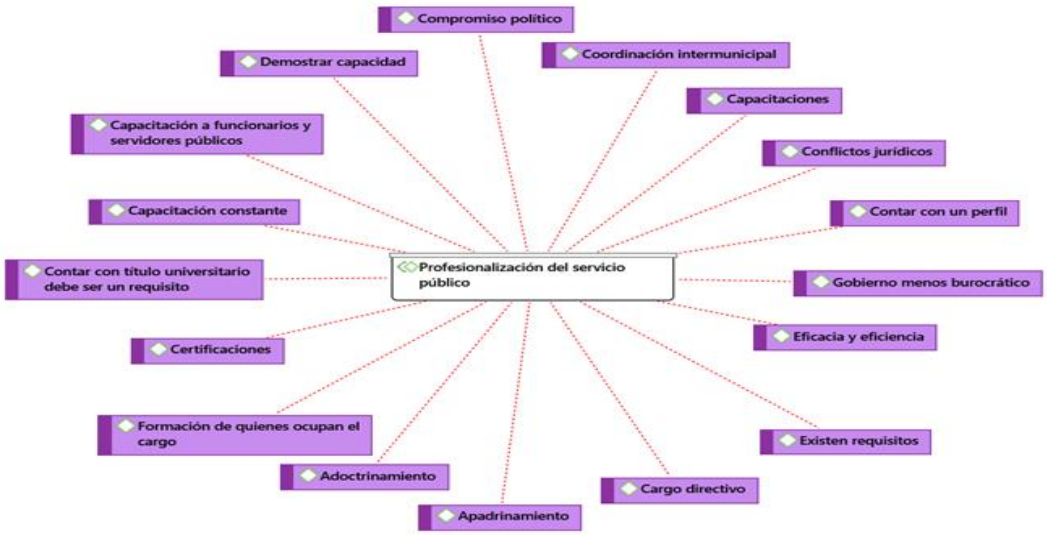


Fuente: elaboración propia a partir de la codificación en el software Atlas.ti

Para la categoría de análisis sobre la profesionalización de los servicios públicos, necesario decir que, este tema configura un eje vertebral de la investigación (figura 12). El avance de la presente investigación muestra un desarrollo de entramado teórico y un proceso de conceptualización para demostrar que la profesionalización es imperante dentro de la gestión pública en el municipio de Chapa de Mota. Mas adelante dicha categoría de análisis se abordará con mayor profundidad, pues la profesionalización de los servidores públicos no solo tiene que ser un compromiso político, debe mostrar una adecuada coordinación y gestión con la capacidad de la gestión pública para llevar a cabo políticas públicas.

Desde el punto de vista del Instituto de Profesionalización de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de México e Instituto de Administración Pública del Estado de México (2023), "los servicios civiles buscan convertirse en instituciones eficaces, independientes de intereses particulares y proveedoras de servicios de calidad a los ciudadanos" (p.48). La construcción de perfiles idóneos no se trata únicamente de reducir la burocracia, sino de garantizar que el gobierno y las instituciones sean eficientes y eficaces, que tenga capacidad para asumir retos. En este sentido, la profesionalización tiene que estar en un marco de la gestión pública, orientado a tener servidore y funcionarios capacitados de atender a las necesidades ciudadanas.

Figura 12. Profesionalización de servicio público



Fuente: elaboración propia a partir de la codificación en el software Atlas.ti

Con base en la anterior red (figura 12), se mostró como la profesionalización del servicio público está inmerso dentro del enfoque municipalista, pone al descubierto los retos de capacitación continua y empoderamiento en los servidores y funcionarios públicos. Sin embargo, las implicaciones están cómo la administración pública adjudica los puestos que conformaran el cabildo y el orden la jerarquía de las funciones públicas; punto coyuntural porque, de estos aspectos depende el papel y el desempeño de un gobierno. Por ello, la profesionalización de los servidores públicos es cruciales, no solo en términos de formación y capacitación, más bien en el diseño cargos acorde a las profesiones adecuadas.

Como señala Mejía Lira (1998), durante el IV Encuentro Nacional de Institutos Estatales de Administración Pública, en Avándaro, Estado de México, debemos recordar que la profesionalización del servidor público se orienta a la búsqueda de correspondencia y afinidad entre las funciones requeridas en el cargo y las personas que desempeñan dichas funciones, lo cual implica una renovación de los criterios impuestos para ingresar al servicio público, sino que también habrá que asegurar la permanencia y promoción de los más capaces y que demuestren mayor compromiso y experiencia.

Con base en lo expuesto, los participantes que fueron servidores y funcionario públicos dentro de esta investigación consideraron que la organización a nivel estructural del ayuntamiento del municipio de Chapa de Mota responde a favores políticos y acuerdos entre partidos que se ha repartido durante y después de cualquier elección los puestos y cargos públicos, sin tener en cuenta los perfiles idóneos. Esto desvirtúa los principios del municipalismo, obstaculizando la capacidad de gestión pública y el canal de comunicación con la ciudadanía.

Ciertamente, en su conjunto la tabla 4 pone en evidencia que la construcción de un municipalismo integrador requiere de una visión generalizada de cada aspecto que integra esta propuesta conceptual, y la interacción que hay entre cada componente, esto quiere decir que si logramos fortalecer en igualdad de condiciones cada componente se logrará dotar de capacidades al gobierno municipal de responder con cercanía a la ciudadanía y sus necesidades. De este modo, garantizamos un gobierno sólido y con legitimidad ciudadana

que promueva la gestión eficiente de los recursos, la profesionalización de la función pública y la participación activa de la ciudadanía.

Tabla 4: Matriz de interrelaciones del municipalismo integrador

Componente	Fortalecimiento a la autonomía municipal	Gestión financiera eficiente	Mejora en los servicios públicos	Profesionalización del servicio público	Participación ciudadana
Fortalecimiento a la autonomía municipal		Las finanzas sanas reducen la dependencia	Mayor autonomía brinda mejores servicios	Se buscan modelos de autonomía	La participación social fortalece la toma de decisiones
Gestión financiera eficiente	Se reduce la dependencia del gobierno federal y estatal		Un adecuado manejo del gasto ayuda a ofrecer un mejor servicio	Contar con expertos en finanzas	La rendición de cuentas brindará control
Mejora en los servicios públicos	Se necesita autonomía para tener prioridades	Depende de una gestión eficiente de recursos		Personal capacitado da una mejor atención	Se mejora con mecanismos de participación
Profesionalización del servicio público	Impulsa el ejercicio efectivo de la autonomía	Garantiza una administración eficiente	Mejora la calidad y cobertura de los servicios		Se refuerza con la vigilancia y colaboración ciudadana
Participación ciudadana	Legitima las decisiones gubernamentales	Contribuye a la transparencia	Los servicios responden a necesidades	Capaces de interactuar con la gente	

Fuente: elaboración propia, a partir de los mapas de redes realizados con el software Atlas.ti

Capitulo IV. El perfil idóneo en la Administración Pública Municipal

Para el desarrollo de este capítulo, se da respuesta a la segunda pregunta complementaria de la investigación, mediante la explicación de la importancia de la profesionalización del servicio público en la Administración Pública Municipal de Chapa de Mota, México. Un análisis breve de los perfiles de los actuales servidores y funcionarios públicos en cuanto a las funciones que desempeñan en el Ayuntamiento. De tal manera, el análisis de los perfiles, busca priorizar la profesionalización, elemento fundamental en la mejora de la Administración Pública Municipal.

Los conceptos claros sobre la profesionalización de la función o el servicio público, permitieron establecer los perfiles de acuerdo con las capacidades para el funcionamiento de la administración pública municipal. Con base en lo explicado, la profesionalización se ha visto estrechamente vinculada con el esfuerzo continuo por mejorar los conocimientos de las personas que laboran en el ámbito gubernamental. Sin embargo, en su mayoría la capacitación ha sido un implemento asilado, que no posee una planificación adecuada que ayude a mejorar las competencias del servidor público.

De acuerdo con el Instituto de Profesionalización de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de México e Instituto de Administración Pública del Estado de México, (2023):

> "La mayoría de los esfuerzos de capacitación y la gestión del desarrollo de los servidores públicos permanece desconectada de una planificación y ejecución integral que considere la organización del trabajo, o la gestión del empleo, rendimiento, compensación o relaciones humanas y sociales". (p.20)

Para comenzar, a lo largo de este apartado se van a tocar los fundamentos teóricos que dieron pie a la propuesta conceptual del *"municipalismo integrador"*, donde el enfoque principal para su desarrollo nace de la búsqueda del fortalecimiento a la autonomía municipal, mediante el fomento a la participación activa da ciudadanía, que se base en lograr la profesionalización del servicio público y una gestión eficiente de los recursos.

Sin embargo, a lo largo de la investigación se observó que el municipio de Chapa de Mota, México, al tener una serie de limitantes en su administración pública en cuanto a la respuesta eficiente de las necesidades de su población. Ante esta situación, se identificó la ausencia de estrategias que vayan enfocadas a el fortalecimiento de la autonomía municipal;

la participación ciudadana; la profesionalización del servicio público; la mejora de los servicios públicos; y una gestión eficiente de los recursos económicos.

En este sentido, en el desarrollo de esta investigación se elaboró un diagnóstico sobre la situación de la administración pública local, lo que ayudó a evidenciar la necesidad de establecer un mecanismo integral que ayude a poder orientar los esfuerzos del Ayuntamiento hacia una gestión eficiente y transparente. De tal modo, la ausencia de estos mecanismos ha detenido y limitado el desarrollo del municipio, lo que se ve reflejado en la calidad de los servicios públicos básicos, así como en la confianza ciudadana, por este motivo resultaba se suma importancia poder determinar cuál de los cinco elementos diagnosticados requeriría mayor atención y contribuyera a generar un impacto positivo en la percepción del gobierno municipal.

Desde el punto de vista de Ángeles, y Perdomo (2013), han pasado poco más de treinta años desde la reforma municipal, y aun es momento en el cual los municipio tienen limitantes para consolidarse como una Administración Pública Municipal capaz de cumplir con sus atribuciones de manera eficiente. Entre estas limitaciones se encuentran la insuficiencia presupuestaria, la falta de profesionalización y capacitación de los servidores públicos, y el problema con la nula existencia de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC`s) que sean adecuadas para atender y procesar las demandas ciudadanas

Con respecto a este análisis, se optó por dar prioridad a la profesionalización del servicio público como un pilar fundamental para el fortalecimiento de la administración pública municipal, por este motivo se dará prioridad a esta línea de acción, ya que si no contamos con personal profesional en su área laboral los esfuerzos realizados en cuanto a mejorar la autonomía, los servicios públicos, la gestión adecuada de recursos y la participación ciudadana serán nulos. Un gobierno que tiene funcionarios y servidores públicos preparados garantiza eficacia y eficiencia, pero en medida contribuye a la construcción de una gobernanza más sólida.

Como lo postula Cruz, (2013) acerca de las competencias que tiene cada institución pública y como estas deciden orientar sus capacidades para robustecer y fortalecer sus

procesos internos que se relacionan con el préstamo de los servicios públicos, así como, la capacidad institucional de contribuir al desarrollo personal y la satisfacción de las y los servidores públicos que se encuentran integrados al sistema de Servicio Profesional de Carrera.

Lo que propone Cruz (2013), básicamente se traduce en la formación y actualización del personal de la función pública, para mejorar la eficiencia institucional y la calidad de los servicios públicos que se brindan desde el gobierno, al mismo tiempo en el que se motiva al desarrollo profesional de quienes integran la Administración Pública

Así pues, al hablar de la profesionalización del servicio público, estamos planteando un enfoque que permite dar mayor fortaleza al gobierno municipal, y con ello mejorar de manera sustantiva la toma de decisiones, para poder establecer así una gestión eficiente. De esta forma, el enfoque que propongo responde a una necesidad inmediata de sentar las bases de un modelo de municipalismo integrador que da pie a la instauración del desarrollo municipal, considerando que este enfoque puede llegar a ser a largo plazo ya que estará orientado a la eficacia administrativa, la transparencia, la participación activa de la ciudadanía y un adecuado manejo de los recursos económicos.

Para ello, en la tabla 5 y mapa (figura 13) se encontrarán localizadas las cinco prioridades diagnosticadas en el estudio en cuestión, las cuales fueron valoradas por el software MicMac, a través de un mapa de influencia y dependencia entre cada una de ellas. Las estrategias que se abordan se encuentran a continuación planteadas con su nombre y siglas para su rápida identificación.

Tabla 5. Estrategias del municipalismo integrador

Siglas	Nombre de la estrategia diagnosticada
FAM	Fortalecimiento de la autonomía municipal
PCPA	Participación ciudadana como piedra angular
PPI	Profesionalización del perfil idóneo
MSP	Mejora de los servicios público
GARE	Gestión adecuada de los recursos económicos

Fuente: elaboración propia, a partir de las categorías de análisis.

Figura 13: Análisis de las estrategias del municipalismo integrador



Fuente: elaboración propia con software MicMac, con los datos recabados en las observaciones de campo.

El análisis de este mapa, se realizó mediante la metodología del análisis estructural que propuso Arcade et al. (1999) a través del software MicMac, con el cual es posible identificar la matriz de relaciones entre las variables. Esta metodología de Arcade et al. (1999), se concibe como una estrategia que permite identificar la estructura interna de un sistema mediante el estudio de las interrelaciones que hay entre sus variables. Su objetivo es contribuir en la determinación de los elementos de mayor influencia y su dependencia, mediante la construcción de una matriz de impacto y su procesamiento a través del software MicMac, lo cual facilita metodológicamente el análisis de las relaciones ya sean directas o indirectas entre las variables,

Este análisis permitió evaluar sistemáticamente el grado de influencia y la dependencia de las estrategias que se identificó a lo largo de este estudio, a fin de poder determinar aquellas que resultan estratégicamente más relevantes en la consolidación de la propuesta del municipalismo integrador. A partir de la matriz realizada en MicMac, se generó el mapa de posicionamiento en el cual se observa que la estrategia con mayor predominio es la profesionalización del perfil idóneo (PPI). Dicha estrategia se ubicó en el cuadrante superior derecho, que se marca como de alto nivel de influencia y dependencia, lo cual arroja que al apostar por el fortalecimiento de la profesionalización del servicio público es la base para una sólida propuesta de mejora para la Administración Pública Municipal.

En ese mismo cuadrante se identificaron dos elementos adicionales vinculados al municipalismo integrador: la gestión adecuada de los recursos económicos (GARE) y la participación ciudadana como piedra angular (PCPA). Si bien, ambos aspectos poseen un peso significativo en la proyección del modelo, para los fines de este estudio tendrán un papel complementario, dado que la profesionalización del perfil idóneo se mantiene como la variable más determinante dentro del sistema analizado.

En contraste a lo anterior, se encuentra la mejora de los servicios públicos (MSP), que, aunque son una necesidad evidente, y marcados en la III fracción del artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, tienen una valorización de alta dependencia y baja influencia, lo que se traduce en que su éxito estará determinado por una adecuada implementación de las otras líneas de acción propuestas. Por último, el fortalecimiento de la autonomía municipal (FAM), que se ubica con muy poca influencia y dependencia, lo que indica que al ser una pieza clave de la propuesta del municipalismo integrador, su impacto en el gobierno municipal será muy limitado en contraste a las cuatro anteriores.

Es importante decir, que en una revisión a Sánchez (1976), considero, que para que los municipios preserven su autonomía deben de trabajar mano a mano con el gobierno federal y estatal, para poder resolver los temas existentes en cuanto a la administración y prestación de servicios en el municipio. A partir de este hallazgo, se hará hincapié en la implementación de un servicio público que esté debidamente preparado y que tenga definido como objetivo lograr una gestión más eficaz, eficiente, y transparente, y que sirva de cimientos del fortalecimiento del municipalismo integrador, es necesario, ampliar.

Dentro del ámbito de la administración pública, y para efectos prácticos del estudio, existe un apartado que aborda uno de los aspectos fundamentales, que es la profesionalización del servicio público, con el único fin de que la administración sea capaz de responder a las necesidades ciudadanas y que los servidores públicos cuenten con los conocimientos especializados necesarios para la prestación del servicio, y que de esta forma se puedan tomar las mejores decisiones desde el gobierno.

Como refiere Oszlak (2002):

> "La profesionalización de la función pública es un proceso orientado a que el personal al servicio del Estado, pero también la propia organización estatal, adquieran una serie de atributos, tales como idoneidad, mérito, objetividad, vocación de servicio, orientación a resultados, honestidad, responsabilidad y adhesión a valores democráticos. Algunos de ellos tienen mayor importancia que otros, dependiendo de la jerarquía y responsabilidad por resultados o recursos que detente el respectivo personal o unidad organizativa" (p.6).

En este sentido, se necesita que las administraciones públicas municipales, y en palabras del autor *"adquieran una serie de atributos"* a fin de poder establecer con la ciudadanía un dialogo directo, mediante el cual un profesionista del servicio público sea capaz de identificar, atender y responder a las necesidades sociales, y buscar siempre priorizar que el recurso presupuestario disponible sea utilizado de manera adecuada.

De esta forma, se permite al servidor público que actúe con ética y empatía a las necesidades que enfrenta la población. Como afirma Montero (2012), "todo esto hace parte necesaria de la configuración del Estado de estos tiempos; un Estado que sea capaz de producir resultados para el desarrollo" (p.3).

Sin embargo, cuando se habla de la profesionalización del servicio público, debemos hacer mención de que esta práctica implica el fomento de una cultura donde prevalezca la ética, el compromiso y la integridad del servicio público, marcando como punto de referencia el buen actuar de la Administración Pública, en la gestión gubernamental, que buscará erradicar las malas prácticas que prevalecen en el sistema, y con ello elevar la percepción ciudadana sobre la rendición de cuentas.

Para Montero, (2012):

> Se debe hacer un esfuerzo constante por legitimar los procesos de profesionalización en la región, para ello es necesario desarrollar la Carrera Administrativa en el marco de una Estrategia de Desarrollo, no como un mecanismo aislado; además, es preciso desarrollar indicadores, y encontrar la vinculación existente entre ellos y la gestión de recursos humanos (p.8).

Así mismo, a través de una formación profesional, los servidores públicos deben de ser capaces de diseñar e implementar planes, programas y proyectos que por sí mismos se enfoquen en la búsqueda del desarrollo económico, social, en materia de seguridad y medio ambiente, pero sobre todo pensando siempre en que el gobierno este cercano a la gente. Por eso quiero remarcar que desde el gobierno hay que desarrollar estrategias de

profesionalización, como una condición necesaria de frente al futuro y los retos que se presenten.

Interpretando a Martínez Puón (2008), “para vislumbrar avances en la región ellos deberían surgir de la presencia de diferentes aspectos como la combinación de diseños institucionales adecuados, de negociaciones en un juego de ganar-ganar, de presupuestos económicos suficientes, de alianzas, de difusión y socialización” (p.16). Si desde el gobierno se llega a garantizar que los servidores estén preparados y comprometidos con su labor, estamos listos para hablar de la construcción de un gobierno orientado al bien común, por sí mismo es eficaz y eficiente, solo así, podremos consolidar una administración pública sólida, y debidamente enfocada a la promoción del desarrollo integral y garante de la gobernanza.

El desarrollo de este apartado se realizó a partir de la intervención en campo, la cual consistió en las observaciones y la serie de entrevistas realizadas con los actores clave del Ayuntamiento, posterior a esto se diseñó una tabla, la cual muestra los datos que sustentan la importancia de la profesionalización del servicio público, y como estos perfiles no se alinean a las especificaciones requeridas. Las tablas 6 y 7, nació del proceso de exploración en campo, que permitió identificar las fortalezas y debilidades del Ayuntamiento a través de la percepción directa de los servidores públicos, esto en gran medida a una entrevista estructurara para que los entrevistados expresaran sus opiniones acerca del papel del municipio, los retos que enfrenta la administración pública. En dichas tablas 6 y 7, se catalogan a los funcionarios y servidores públicos, de acuerdo a su formación académica y si la misma se encuentra alineada con las funciones y atribuciones del cargo que desempeñan. Considerando los siguientes indicadores descritos en la siguiente tabla de apoyo:

Tabla 6. Indicadores de idoneidad al cargo

Indicador	Descripción
Idóneo	Cuando el servidor público cuenta con una formación relacionada
Moderado	Cuando la formación académica no es la específica, pero puede desempeñar el puesto

No idóneo	Cuando la formación no corresponde las necesidades del cargo que se desempeña

Fuente: elaboración propia a partir de los perfiles propuestos en la Ley Orgánica Municipal del Estado de México (1994)

Tabla 7: Valorización del perfil del servidor público en el Ayuntamiento de Chapa de Mota, México

Cargo	Formación Académica	Valorización del Perfil al Cargo
Secretario del Ayuntamiento	Lic. en Derecho, Especialidad en Derecho Penal	**Idóneo**
Tesorero Municipal	Lic. en Contaduría Pública	**Idóneo**
Coordinadora de Ecología	Ingeniera Agrónoma, estudiando Maestría en Administración Pública	**Idóneo**
Síndico Municipal	Lic. en Derecho, Especialidad en Derecho Procesal Penal,	**Moderado**
Director de Administración	Lic. en Ciencias Políticas y Sociales, Lic. en Administración de Empresas	**Moderado**
Presidente Municipal	Profesor de Educación Primaria	**No idóneo**
Titular de la Unidad de Transparencia	Lic. en Comercio Internacional	**No idóneo**
Director de Desarrollo Social	Lic. en Administración de Empresas	**No idóneo**
Directora de Educación y Cultura	Lic. en Psicología Industrial	**No idóneo**

Director de Planeación	Lic. en Psicología	**No idóneo**

Fuente: elaboración propia con base en datos recabados en campo y con información de la Ley Orgánica Municipal del Estado de México (1993).

En la tabla 7, quedó expuesto de manera empírica que, pese a que la Ley Orgánica Municipal del Estado de México(1993), cuenta con artículos que hablan de los perfiles idóneos para el desempeño de actividades propias de las siguientes instancias: Protección Civil; Coordinación de Mejora Regulatoria; Secretaría del Ayuntamiento; Tesorero Municipal; Director de Obras Públicas; Dirección de Desarrollo Económico Municipal; Director de Desarrollo Económico; Director de Desarrollo Urbano; Director de Ecología; Director de Turismo; Director de Desarrollo Social; Dirección de las Mujeres; Dirección del Campo; y Titular del Órgano Interno de Control Municipal. (H. "LI" Legislatura del Estado de México y Pichardo Pagaza, 1993) (p.36-58).

En la tabla 7 se expresa en las celdas verdes, que corresponden al Secretario del Ayuntamiento, Tesorero Municipal, Director de Desarrollo Social y Coordinador de Ecología, la Ley Orgánica Municipal del Estado de México (1993), especifica que para el desempeño de esos cargos de gobierno se debe contar con un título profesional en áreas que tienen relación, la certificación emitida por el Instituto Hacendario del Estado de México (IHAEM), o bien que cuente con experiencia laboral en el cargo.

En contra parte, en la tabla 7 se muestra que existen otros perfiles como lo son: Síndico Municipal y el Director de Administración, que si bien en la Ley Orgánica Municipal del Estado de México, (1993) no tienen algún requisito previo, cuentan con una formación que podría ser la adecuada, o idónea para el desempeño de sus funciones.

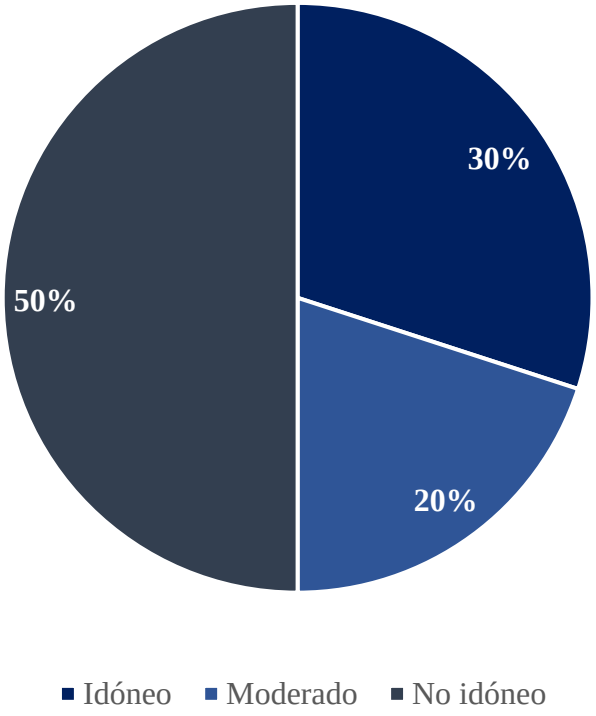
El Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de México, dentro del Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023, destaca que En apego a los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible), es necesario implementar un servicio público de calidad que sea incluyente, integral y orientado a entregar mejores resultados por la productividad, así como plantea la necesidad de consolidad la transversalidad en el fortalecimiento de la profesionalización del servicio público.

Por este motivo, dentro de la investigación e integración del instrumento de trabajo, fueron encontrados algunos perfiles que no cuentan con el perfil indicado por la Ley Orgánica Municipal del Estado de México (1993), o en su defecto no existe un parámetro que pueda servir para la designación de algún perfil profesional. Por eso quiero destacar el aporte de Máttar (2018), "la voluntad política que debe subyacer en las iniciativas de profesionalización de la función pública debe prevalecer como política de Estado, lo que rara vez sucede en México" (p.16).

Para comenzar, en esta afirmación de Máttar (2018), se refleja una realidad que no es única de Chapa de Mota, México. Sino que corresponde a los otros municipios del país, donde los nombramientos y asignaciones tienden a responder a los intereses y compromisos políticos, que ciertamente no son compatibles con los criterios de competencia e idoneidad para el servicio público. Para Lucena Cid (2011), "en definitiva, hay razones válidas para una acción racional que no residen en los deseos o el interés personal, sino en las relaciones y vínculos ilocucionarios y sociales que hemos creado" (p.16). Esto quiere decir, que, si no logramos conformar una estructura solida en los gobiernos municipales, corremos el riesgo de seguir repitiendo los viejos y malos vicios del sistema político mexicano, mediante prácticas ineficientes y limitar la respuesta operativa del gobierno.

A continuación, se expresa en la figura 14 el porcentaje de servidores públicos que cuentan con un perfil profesional idóneo, moderado y no idóneo, según la interpretación empírica de los datos del estudio.

Figura 14: Porcentaje de idoneidad del servidor público



Fuente: elaboración propia, a partir del instrumento de Adecuación de Perfiles Académicos en Cargos del Gobierno Municipal de Chapa de Mota

Para efectos de este tema de estudio, la distribución porcentual arroja las consecuencias de la deficiencia en la selección de perfiles en el gobierno municipal. Se observa que el 50% de los funcionarios o servidores públicos entrevistados se encuentran en la categoría de "no idóneo", pese a contar con un título académico, o con experiencia en el servicio público, su formación no es la adecuada para el desempeño de sus actividades, lo que nos lleva a mostrar una administración pública débil y en casos incapaz de poder garantizar eficacia y eficiencia.

Autores como Cortázar et al (2014), han referido que.

> "Enfocarse en la profesionalización del sector directivo permite fortalecer la capacidad del Estado en la implementación de las políticas públicas, otorga mayor autonomía a sus directivos para evitar la captura de determinados grupos de interés, y contribuye a generar la continuidad operacional de la función pública ante cambios de conducción política y agendas fragmentadas"

Al mismo tiempo, los datos expuestos muestran la falta de alineación de los perfiles, a la exigencia de los puestos que ocupan, por consiguiente, hago un llamado a las autoridades competentes, para que legislen la importancia de que todos los cargos que componen la administración pública municipal se encuentren ocupados por una persona que acredite la experiencia, capacidad y principalmente el perfil profesional idóneo.

Rescatando el aporte de Martínez Puón (2013), "la profesionalización del servicio civil contribuye a reducir la ineficiencia, la desconfianza ciudadana, el clientelismo y la corrupción que se observa en el seno de estos gobiernos". Con esta mediada, aseguraremos que la administración no solo funcione de manera óptima y adecuada, sino que también acorde con las necesidades que requiere el puesto que desempeña, recordando que la profesionalización del servicio público abrirá las puertas para la implementación de un "municipalismo integrador" que ponga al centro a la ciudadanía con la prestación de trámites y servicios de calidad, dando origen a un gobierno transparente y orientado a resultados efectivos.

4.1 La profesionalización del perfil idóneo como pilar en un gobierno de enfoque municipalista integrador

Hasta ahora, bajo este enfoque propuesto de municipalismo integrador y considerando el énfasis que se está haciendo en cuanto a la profesionalización del servicio público, es importante reconocer que el Ayuntamiento es el primer punto de encuentro entre la sociedad y el gobierno, y para poder responder a las necesidades, y elevar la calidad de vida de los ciudadanos es fundamental que cada una de las áreas que conforman al gobierno municipal cuente con profesionistas.

Eventualmente, su implementación ha sido un constante punto de discusión y esto se ve reflejado en su implementación y efectividad no han podido generar un impacto directo en la calidad de vida de la población y significativamente en los resultados entregados por los gobiernos, lo que da la razón al aporte hecho por Montero (2012), quien refiere que:

> "La profesionalización de la Función Pública no solo tiene una dimensión teórica o conceptual, tiene una dimensión práctica, la que debemos atender con cierto cuidado, pues con frecuencia la gente se está preguntando ¿Carrera Administrativa para qué? Parece que los efectos de la profesionalización no están llegando a los destinatarios, pues al final, de lo que se trata es que estos

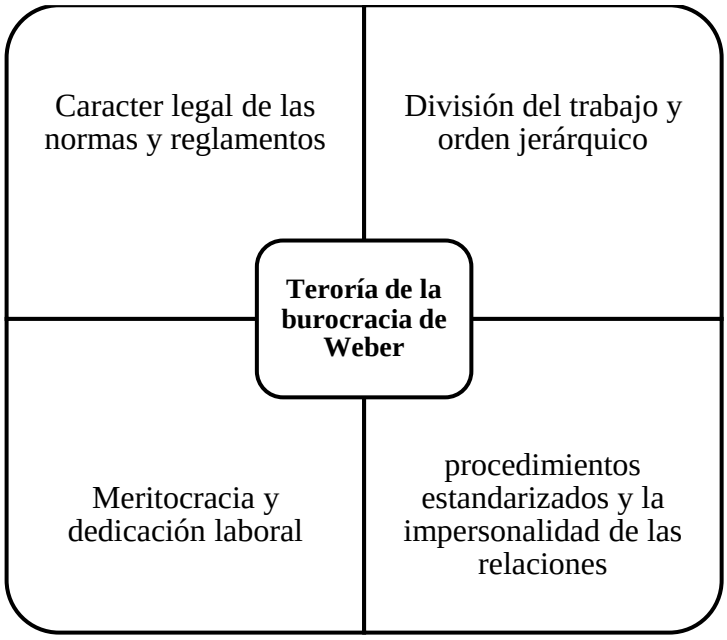
> procesos impacten de forma positiva en la calidad de vida, el bienestar o el bien vivir de los ciudadanos". (p. 8)

Si hacemos una revisión teórica podremos encontrar que la profesionalización de la función pública se sustenta en la necesidad de poder contar y operar con personal que se desempeñe como funcionario o servidor público y que estos cuenten con los conocimientos específicos para tomar las mejores decisiones y llevar a cabo políticas públicas que sean apegadas al contexto real de la población.

Un ejemplo de lo anterior, es la revisión que hace Montero (2023), a la propuesta conceptual de la burocracia hecha por Weber (2022), donde el primero en cuestión habla de la burocracia como la forma del poder que ejerce el Estado, mediante la búsqueda de la máxima eficiencia. Resumiendo, es la idea de que la burocracia es el sistema racional que nacio como método de garantía en los mecanismos de control en la administración pública.

Concerniente a lo anterior, la teoría burocrática de Weber se entiende como la única opción para poder transformar a la sociedad hacía lo operativo y lógico, ponderando que la toma de decisiones es calculada y siempre recurren a la razón. Personalmente considero de suma importancia conocer la teoría weberiana, ya que en ella se encuentra una visión profunda en cuanto a las estructuras y los procesos las instituciones (figura 15). De tal modo, en el siguiente mapa se rescatarán los principales aportes hechos por Weber.

Figura 15: Aportes de la Teoría de la burocracia de Max Weber



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la Escuela de Gobierno y Economía de la Universidad Panamericana (2024).

Hay que mencionar, además, la teoría de la burocracia de Weber muestra una estructura que se caracteriza principalmente por la simplificación de un proceso administrativo: las relaciones laborales y como se divide el trabajo. Estas características se sostienen en la actualidad en la eficiencia e imparcialidad que deben tener las instituciones para poder establecer las reglas del juego.

Entonces, al rescatar el énfasis de la teoría weberiana en la profesionalización del servicio público, la delimitación de funciones, la jerarquía y la toma de decisiones, encontramos los elementos que se deben fortalecer dentro de los gobiernos municipales, particularmente en el caso de Chapa de Mota, México. De aquí la primicia del municipalismo integrador de plantear una administración pública que priorice la técnica, y que sea capaz de responder a las demandas de la ciudadanía mediante procesos sistemáticos, estables y que pongan al centro de sus políticas a la población de su municipio.

Para enfatizar, las Unidades Tecnológicas de Santander (1ª.C) señalan que la propuesta de Max Weber sigue generando discusiones cuando se valúa en relación con la

globalización del mercado en el ámbito empresarial. Las Unidades Tecnológicas de Santander (1a. C.) señalan que el modelo burocrático propuesto por Max Weber ha generado debates, especialmente cuando se evalúa en el contexto de las dinámicas empresariales actuales, caracterizadas por la apertura de mercados y la globalización (p. 9). En este contexto, el enfoque propuesto fomenta la selección del personal en función de sus competencias y habilidades, bajo un modelo o principio de meritocracia, para poder fortalecer en medida de lo posible la objetividad en la toma de decisiones desde el gobierno, las cuales deben ir cambiando conforme el entorno se transforma.

Es decir, la relación planteada entre la teoría weberiana y la profesionalización del perfil idóneo en el municipalismo integrador radica en la urgencia de tener un aparato gubernamental organizado y que además de ser eficiente y eficaz este compuesto en su totalidad por profesionistas que mejoraran la calidad de la gestión pública.

Esto en concordancia con lo expuesto por Martínez Puón (2008).

> "Por períodos o épocas se ha llegado a convencer a la clase política de la importancia de la profesionalización y por lo tanto se ha contado con el apoyo de diversos actores, entre éstos, el de la más alta magistratura. Por lo que este interés, del más alto nivel, ha llevado a integrar a este proyecto a la agenda política-administrativa" (p.11-12).

En estricto sentido, para enfatizar la propuesta que hago se construyó una tabla la cual busca crear puentes entre los cargos y/o puestos con la selección de perfiles profesionales idóneos, lo cual refuerzo el compromiso, que se hace en este estudio de tener una administración pública con personal profesional y preparado en apego a los principios weberianos. Este instrumento, cataloga los nueve puestos de la estructura gubernamental que fueron entrevistados y buscando crear un vínculo con los requisitos establecidos en la Ley Orgánica Municipal del Estado de México (tabla 8). Lo que refuerza la visión de Weber sobre la necesidad de que la administración pública tenga una visión meritocrática, especializada y objetiva, lo que nos permitiría que la selección del personal no tenga vínculo con el compromiso político, sino con base en criterios de profesionalismo y abogando por un gobierno eficaz y con reglas claras en el control del desempeño de las funciones del servidor o funcionario público.

Tabla 8: Sugerencias profesionales para el servidor o funcionario público

Funcionario/servidor	Licenciatura en
Presidente Municipal	Ciencias Políticas y Administración Pública; Derecho; Contaduría; etc.
Síndico municipal	Derecho
Tesorero	Derecho; Contaduría o Economía
Secretario del Ayuntamiento	Ciencias Políticas y Administración Pública
Director de Administración	Administración de Empresas
Director de Planeación	Ciencias Políticas y Administración Pública
Director de Educación y Cultura	Pedagogía
Director de Desarrollo Social	Gestión Pública y Gobierno, o Desarrollo Local
Coordinación de Ecología	Agrónomo, Biología o Ciencias Políticas y Administración Pública
Titular de la Unidad de Transparencia	Ciencias Políticas y Administración Pública

Fuente: elaboración propia con datos de la Ley Orgánica Municipal del Estado de México, (1993)

La tabla 8 presenta una relación empírica de las áreas de la administración pública que fueron seleccionadas para este estudio, y los perfiles académicos sugeridos para el desempeño del cargo, es importante destacar que estos perfiles se encuentran diseñados para asegurar que todas las áreas en cuestión trabajen de forma eficaz y eficiente y respetando la naturalidad de sus funciones según la marca la ley, y el bando municipal de Chapa de Mota 2024, los cuales se explican a continuación.

En este orden, encontraremos en primer lugar al presidente municipal, el cual es identificado como el cargo de mayor responsabilidad y relevancia en el gobierno municipal, ya que en el recaen la responsabilidad de tomar las decisiones y coordinar las políticas públicas que se implementarán en beneficio del municipio y sus comunidades. Para este cargo se sugiere que el titular cuente con una formación universitaria en ciencias políticas, derecho o contaduría, ya que estas disciplinas dan una base en cuanto a legislación, toma de decisiones y las finanzas, las cuales resultan de suma importancia en la administración pública municipal.

En segundo lugar, se encuentra el síndico municipal, quien juega un papel fundamental en cuanto a la representación legal del municipio, velando por los intereses del ayuntamiento en temas legales. Por tanto, se sugiere que la formación necesaria para este cargo es la de licenciatura en derecho, ya que proporciona y posee el conocimiento y experiencia jurídica necesaria, y ayudará a aplicar e interpretar las leyes y normas que rigen el actuar del municipio respetando su marco jurídico.

Las acciones que realiza el Tesorero se enfocan al control de los recursos financieros del municipio, ante esta situación los perfiles idóneos para el desempeño de estas funciones son las licenciaturas en Derecho, Contaduría o Economía, debido a que, para la gestión adecuada de los fondos públicos, y la elaboración del presupuesto tienen que poseer conocimientos en materia de economía, contabilidad y finanzas.

En lo que refiere al titular de la Secretaría del Ayuntamiento, es sabido que es el responsable de coordinar las actividades administrativas y su asistencia al presidente en la toma de decisiones, lo que me lleva a sugerir y recomendar que en este rubro exista un profesionista en el campo de las Ciencias Políticas y Administración Pública, ya que su formación ofrece un adecuado manejo administrativo, conocimiento del funcionamiento de la administración pública municipal y ser capaces de tomar decisiones, lo que contribuiría a cumplir con sus deberes.

Además, el Director de Administración tiene a su cargo la responsabilidad de suministrar, y controlar los recursos materiales, humanos y servicios que provee el ayuntamiento, lo cual amerita y requiere una comprensión en cuanto a la administración de los recursos, por este antecedente, la profesión más adecuada a las necesidades del área es la licenciatura en Administración de Empresas o un equivalente, ya que el perfil sugerido tiene a contar con las herramientas para manejar de manera organizada en cuanto al manejo de personal y el sistema administrativo del ayuntamiento.

Otra área que requiere una preparación universitaria es la dirección de Planeación, ya que es el área responsable de desarrollar las estrategias de planear y analizar las políticas públicas municipales Por lo cual, sugiero y considero idóneo el perfil del licenciado en

Ciencias Políticas y Administración Pública, ya que un profesionista de este tipo posee las habilidades en el diseño, implementación, evaluación y seguimiento de las políticas públicas.

Siguiendo este planteamiento , en lo que corresponde a la dirección de Educación y Cultura, deben contar con un perfil de licenciatura en pedagogía, porque deben contar con los conocimientos especializados en lo que corresponde a la educación, ya que la considero apropiada, debido a que la mejor persona que puede conocer las necesidades educativas es alguien que se dedica a la más noble de las profesiones que es la enseñanza, para poder gestionar acciones educativas y culturales para una integración de la sociedad

Aquí, encontraremos a dos áreas en las cuales la Ley Orgánica Municipal del Estado de México (1993), prevé ciertos requisitos y habilidades, primero hablaré de la dirección de Desarrollo Social, que es la responsable de buscar mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio mediante planes, programas y proyectos, y derivado de esto las profesiones adecuadas para el óptimo manejo administrativo del área son las licenciaturas en Gestión Pública y Gobierno, o Desarrollo Local, ya que estos profesionales han sido capacitados para intervenir en campo y desarrollar los planes, programas y proyectos que ayuden a reducir las desigualdades y mejorar la calidad de vida.

En este sentido, también está la coordinación de Ecología, lo cual necesitamos que su titular sea una persona capaz de garantizar la protección del medio ambiente y la aplicación de las leyes que contribuyan a esto. Sugiero que el perfil adecuado para estas necesidades son las de algún Ingeniero Agrónomo, Biólogo, o alguien de Ciencias Políticas y Administración Pública; por lo cual el responsable cuenta con las herramientas mínimas para intervenir en materia ambiental y promover la creación de políticas públicas que abonen a la sustentabilidad municipal.

A manera de cierre, se encuentra el titular de la Unidad de Transparencia, la cual es la Unidad Administrativa responsable de garantizar y velar por la transparencia y el acceso a la información gubernamental, y para que esto sea posible hay que contar con el conocimiento necesario y requerido para manejar adecuadamente la información del gobierno, por ello es necesario y sugerido el perfil del Licenciado en Ciencias Políticas y

Administración Pública, para que garantice el cumplimiento de la ley en lo que respecta a la información pública.

En conclusión, la tabla 8 destacó cómo cada puesto dentro de la administración pública municipal requiere perfiles académicos específicos, lo que demuestra la importancia de contar con servidores públicos capacitados en áreas clave. Una adecuada formación profesional contribuye a una gestión pública más eficiente, transparente y orientada al bienestar de la comunidad. O, dicho de otra manera, la formación especializada es vital para que como gobierno seamos capaces de entregar resultados a la población con una visión eficaz, eficiente y transparente, de ahí nace la inquietud y necesidad de profesionalizar a la función pública, para contar con los mejores perfiles que sean capaces de tomar decisiones en áreas importantes, sino que contribuye a fortalecer la confianza que la ciudadanía puede llegar a tener de su gobierno y hacer efectiva la gestión adecuada de los recursos, mejorar la calidad de nuestros servicios, entre otras cosas. Apelo al criterio individual sobre la preparación de los funcionarios y servidores públicos como un pilar fundamental del municipalismo integrador, para sentar las bases de un desarrollo sostenible a través de políticas públicas sólidas y efectivas para la ciudadanía.

Capítulo V. Consideraciones finales

5.1 Conclusiones del municipalismo integrador

Esta investigación tuvo como objetivo principal, el poder identificar las debilidades en la Administración Pública Municipal de Chapa de Mota, México, todo esto desde el ojo crítico del municipalismo, para tratar de entender como el funcionamiento del Ayuntamiento llega a influir de manera positiva o negativa en la atención de las necesidades de la población y del mismo gobierno municipal. Mi propuesta de enfoque administrativo del municipalismo integrador no surgió únicamente de hacer la revisión teórica, sino de la construcción del enfoque a partir de los hallazgos empíricos de las entrevistas a los funcionarios y servidores públicos.

Como resultado del proceso de investigación, se puede concluir que este trabajo ha respondido de manera clara a la pregunta de investigación, al lograr identificar que las debilidades de la Administración Pública Municipal de Chapa de Mota, México, radican en la falta de un servicio público profesionalizado; la falta de planeación y la dependencia financiera, las cuales vistas desde el ojo municipalista resultan ser un grave problema estructural del Ayuntamiento.

De igual forma ocurre con las preguntas complementarias, las cuales demuestran que este enfoque permite entender al municipio como el punto central del sistema político mexicano, al destacar la necesidad de profesionalizar el servicio público para mejorar las condiciones para la gestión y dejar en evidencia que esta propuesta que hago de municipalismo integrador ayudará a fortalecer la autonomía, las capacidades administrativas y la participación ciudadana.

Para este caso particular de estudio sobre la Administración Pública Municipal de Chapa de Mota, México, los resultados obtenidos de la investigación muestran claramente que existe un amplio margen para corregir estas áreas de oportunidad, mediante estrategias diseñadas para mejorar la profesionalización del servicio público, mejorar la planeación institucional y fortalecer los mecanismos de participación ciudadana, los cuales podrían contribuir significativamente para mejorar las condiciones actuales del gobierno.

Acerca de la metodología puedo deducir que la metodología propuesta fue adecuada, debido a que se adoptó el enfoque cualitativo y una teoría fundamentada, para entender y discutir las debilidades y dinámicas de la Administración Pública Municipal de Chapa de Mota, desde la teoría y con la evidencia empírica. De aquí el uso de las entrevistas y algunas herramientas informáticas de análisis para la validación del estudio, pese a esto, considero que este trabajo se pude nutrir en futuras investigaciones a municipios con características similares a través de elementos y métodos cuantitativos.

Entre los aspectos de esta investigación, pude concluir que el municipalismo como enfoque teórico permite comprender el papel que tienen los municipios dentro del sistema político mexicano, entendido como que, el municipio no es únicamente el espacio territorial, ni mucho menos un simple espectador como instancia político-administrativa, sino que constituye la base del sistema político, y el primer acercamiento que tiene la ciudadanía ante sus problemas.

Limitaciones de la investigación: para este caso de estudio, la evidencia recolecta en campo puso en evidencia que la Administración Pública Municipal de Chapa de Mota, México; tiene grandes debilidades estructurales que van desde la falta de profesionalización del servicio público, las limitantes en sus funciones administrativas, y la ausencia de perfiles idóneos en los cargos de toma de decisión; un ejemplo que permite explicar esta situación es el efecto de la bola de nieve, la cual al principio para inofensiva, pero conforme va descendiendo y va adquiriendo volumen se convierte en un problema; esto lo vemos en el caso de Chapa de Mota, desde el gobierno municipal no se toman las mejores decisiones o estas no tienen un soporte sólido, aunado a la ausencia de conocimientos técnicos, se empiezan a generar pequeñas bolas de nieve que derivado de las deficiencias administrativas que se acumulan con el tiempo, van creciendo hasta convertirse en errores más notorios en la eficiencia gubernamental.

La mitad de los funcionarios públicos no tienen una formación académica que se alinee a las funciones que desempeñan en la Administración Pública Municipal; esta situación es un problema recurrente que tienen la mayoría de los Ayuntamientos en México, pues en su mayoría los nombramientos suelen responder a compromisos partidistas y

relaciones personales, imponiéndose a los criterios de profesionalización del servicio público, que hace lucir al gobierno municipal como una instancia carente de herramientas para hacer frente a los retos de la gestión municipal.

Como consecuencia directa, la falta de alineación entre los perfiles de los servidores públicos y sus responsabilidades administrativas, han generado ciertos problemas para el funcionamiento del Ayuntamiento, por tres razones identificadas. La primera, es que la Administración Pública Municipal se encuentra atada de manos para crear y desarrollar sus propios mecanismos de planeación y gestión de políticas públicas. La segunda, son las restricciones presupuestales para la optimización de los recursos disponibles; y por último la tercera, que es la percepción ciudadana sobre quienes están en los puestos de toma de decisiones, ya que, si no existe la confianza ciudadana, esta repercute en el debilitamiento de las instancias gubernamentales y la participación ciudadana.

El punto de coyuntura de la investigación, para el caso específico de Chapa de Mota, se encuentra en la necesidad de profesionalizar el servicio público, el cual después de la revisión teórica, el trabajo en campo se constituyó como el principal desafío que tiene la Administración Pública Municipal para su fortalecimiento, ya que la existencia de servidores públicos calificados permite mayor eficiencia administrativa y está la garantiza de transparencia, un servicio de calidad y toma de decisiones orientadas a obtener los mejores resultados.

De la presentación de este diagnóstico, es que la investigación propone una propuesta de municipalismo integrador, que para este caso de estudio es vista como la alternativa que permitiría el fortalecimiento del Gobierno Municipal, a través de la articulación de estrategias de desarrollo institucional en temas centrales como lo son la autonomía, la participación ciudadana, la gestión financiera, la participación ciudadana y por supuesto que la profesionalización del servicio público, en municipios con características compartidas con Chapa de Mota, México. al integrar estos elementos en la Administración Pública Municipal de Chapa de Mota, México, sería posible buscar mejorar su eficiencia administrativa y reforzar el puente de comunicación entre gobierno y gobernados.

Alcances de la investigación: parte de las bondades de este municipalismo es el reconocimiento de la primicia de que el desarrollo local no es de exclusivo dominio del Ayuntamiento, sino de la suma de esfuerzos entre gobierno y gobernados mediante mecanismos de participación ciudadana en la toma de decisiones, por tanto, la ciudadanía no es más un simple espectador de la dinámica gubernamental, sino que se vuelve parte y arquitecta de las políticas públicas de subsidiariedad que impulsa el Ayuntamiento, esto pone al centro de las decisiones a la ciudadanía, al mismo tiempo que se fortalecen los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.

Asimismo, la propuesta de municipalismo que presento destaca la importancia del fortalecimientos de las capacidades de los Ayuntamientos en la cuestión administrativa y financiera, ya que como se ha expuesto con anterioridad, la mayoría de los municipios mexicanos tienen estas características de limitaciones financieras y técnicas que obstaculizan la creación de estrategias para el desarrollo local, por tanto, es vital que los Gobiernos Municipales tengan sus mecanismos que permitan optimizar los recursos y mejorar sus capacidades de planeación y gestión.

Para concluir, considero que el enfoque de municipalismo integrador permite comprender de manera más amplia y clara los desafíos que llegan a enfrentar los gobiernos municipales, y brinda una perspectiva para el análisis de sus debilidades institucionales, a través de este enfoque que propongo, es posible identificar áreas de oportunidad en el funcionamiento gubernamental. Demostrando que el fortalecimiento del municipio y su gobierno, requiere de modificaciones en las normas administrativas y una transformación de fondo en la manera en la que percibimos al servicio público. Únicamente mediante la guía de la profesionalización; la participación ciudadana y la optimización de los procesos administrativos será posible hablar de la consolidación del Gobierno Municipal como una instancia eficiente y transparente, pero sobre todo cercano a la sociedad.

Recomendaciones: en este sentido, recomiendo que se siga investigando en relación al enfoque estudiado. La propuesta municipalista invita a fortalecer la autonomía de los municipios a través de la mejora de sus capacidades administrativas, en cuanto al préstamo de servicios públicos y la participación ciudadana en los temas gubernamentales, solo así,

estos principios adquieren sentido para una sociedad actual que exige la cercanía del gobierno, brindando la certeza de que existe transparencia y la capacidad de resolver problemas de la vida cotidiana. De igual forma, es necesario impulsar programas de capacitación permanente a los funcionarios y servidores públicos, para mejorar la eficiencia administrativa y la toma de decisiones; asimismo sugiero fortalecer los mecanismos de participación ciudadana con la consolidación de un espacio de diálogo formal con la población para su participación en el ciclo de las políticas públicas.

5.2 Bibliografia

Algranati, C. (2009) La ofensiva extractivista en América Latina. Crisis global y alternativas

Almendral, V. R. (2012, 1 abril). Estabilidad presupuestaria y reforma constitucional. https://revistasmarcialpons.es/revistaespanoladerechoeuropeo/article/view/479-estabilidad-presupuestaria-reforma-constitucional

Álvarez Sánchez, S. (2012). Hacia la eficiencia en la gestión municipal. Revista Nacional De Administración, 3(2), 49–76. https://doi.org/10.22458/rna.v3i2.523

Anderson, W. (1937). Subvenciones estatales. Por Russell John Hinckley. Estado de Nueva York, Informe especial de la Comisión de Impuestos del Estado, n.º 9. (Albany, NY: JB Lyon Company. 1935. Pág. 221). American Political Science Review, 31, 542-543. https://doi.org/10.2307/1948179.

Ángeles, E y Perdomo, L. (2013). Desarrollo institucional en el Estado de México. Gobiernos municipales eficaces y eficientes. Revista IAPEM, 84 (enero-abril), 14. https://iapem.edomex.gob.mx/editorial/revistas/RIAPEM84.pdf

Aquije, L. et al (2021). Participación ciudadana en los gobiernos locales: una revisión latinoamericana. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 5(5), 10070-10091. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.1054

Aquije, L. et al (2021). Participación ciudadana en los gobiernos locales: una revisión latinoamericana. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 5(5), 10070-10091. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.1054.

Archivo Presidentes Municipales. (2025, 8 abril). SAIMEX. Recuperado 1 de diciembre de 2025, de https://www.saimex.org.mx/saimex/solicitud/listSolPar/sc.page

Arcade, J., Godot, M., y Roubelat, F. (1999). Structural analysis with the MICMAC method y Actor's strategy with MACTOR method. https://www.semanticscholar.org/paper/Structural-analysis-with-the-MICMAC-method-%26-with-Arcade-Godet/a2985573e8eaac7aa14a8318798ce408a4041979?utm_source=chatgpt.com

Arellano, D., y Cabrero, E. (2005). Política y gobierno en los municipios mexicanos: Un análisis desde el enfoque institucional. Revista Mexicana de Sociología, 67(4), 661-702. doi:10.2307/3541416

Arpini, E. y Panez, A. y Cumbers, A. y Pearson, B. (2022). New municipalism in South America? Developing theory from experiences in Argentina and Chile. Urban Studies. 60. 004209802211262. 10.1177/00420980221126269.

Ayuntamiento Constitucional de Chapa de Mota 2022-2024. (2024). Bando Municipal 2024. https://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/bdo/bdo 2024/bdo021.pdf Pp.5-6

Baca Gutiérrez, A. E. y García Garrido, E. (1999). Monografía municipal de Chapa de Mota. Instituto Mexiquense de Cultura del Gobierno del Estado de México. Recuperado el 11 de junio de 2020, de http:// monografiasmexiquenses.mx/kiosco/pdf/ChapaDeMota_1999.pdf

Bando Municipal Chapa de Mota 2025 | Periódico Oficial Gaceta del Gobierno y LEGISTEL. (2025) pp.14. https://legislacion.edomex.gob.mx/node/36305

Blanco, I., Gomà, R., y Subirats, J. (2018). El nuevo municipalismo: derecho a la ciudad y comunes urbanos. Redalyc.org. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281557789002

Cabrero, E. (2003) "Políticas de modernización de la administración municipal: viejas y nuevas estrategias para transformar a los gobiernos locales". Documento de trabajo. http://hdl.handle.net/11651/5228

Cabrero, E. (2003). Políticas de modernización de la administración municipal. Viejas y nuevas estrategias para transformar a los gobiernos locales. Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE). (p.23) http://hdl.handle.net/11651/5228

Cámara de Diputados. (1917). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917 (1.a ed., Vol. 1) [Digital]. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf P. 117-118

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (1917). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos: Título Quinto De los Estados de la Federación y de la Ciudad de México [Digital]. Diario Oficial de la Federación. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf Pp. 122-127

Canto, M. (2008). Gobernanza y participación ciudadana en las políticas públicas frente al reto del desarrollo. Política y cultura, (30), 9-37. Recuperado en 19 de octubre de 2024, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttextypid=S0188-77422008000200002ylng=esytlng=.

Castillo Blanco, F. A. (2024, 23 septiembre). Municipalismo en Iberoamérica, un horizonte compartido. Somos Iberoamérica / Somos Ibero-América. Recuperado 13 de octubre de 2024, de https://somosiberoamerica.org/tribunas/municipalismo-en-iberoamerica-un-horizonte-compartido/

Cejudo, G., y Ríos, A. (2009). La rendición de cuentas del gobierno municipal en México (p. 224). Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE).

CEPAL (2021, 28 julio). Https://www.cepal.org/es/publicaciones/47122-caja-herramientas-promovi. https://www.cepal.org/es/publicaciones/47122-caja-herramientas-promoviendo-la-igualdad-aporte-politicas-sociales-america

Chapa de Mota: Economía, empleo, equidad, calidad de vida, educación, salud y seguridad pública | Data México. (2022). Data México. Recuperado 24 de noviembre de 2025, de https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/chapa-de-mota

Cigler, B. (1994), "Pre-condition for Multicommunity Collaboration", en AGES Staff Report 9403, Towards an Understanding of Multicommunity Collaboration, Washington, USDA.

Cillero, M. (2016, 30 diciembre). ¿En qué consiste el municipalismo y por qué gana peso en la política española? United Explanations. https://www.unitedexplanations.org/2016/01/01/que-es-el-municipalismo/

Cillero, M. (2016b, diciembre 30). ¿En qué consiste el municipalismo y por qué gana peso en la política española? United Explanations. https://www.unitedexplanations.org/2016/01/01/que-es-el-municipalismo/

Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (CONABIO), 2025. Geoportal del Sistema Nacional de Información sobre Biodiversidad [17,162] - CONABIO. http://www.conabio.gob.mx/informacion/gis/

Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de México [COPLADEM]. (2018). Plan Estatal de Desarrollo 2017 - 2023 (1.a ed., Vol. 1). Consejo Editorial de la Administración Pública Estatal. https://copladem.edomex.gob.mx/sites/copladem.edomex.gob.mx/files/files/pdf/Planes%20y%20programas/PDEM%202017-2023%20web.pdf

Comunidades CEPAL. (2009). Participación ciudadana en la gestión pública. https://comunidades.cepal.org/ilpes/es/grupos/discusion/participacion-ciudadana-en-la-gestion-publica

Consejo Nacional de Población (CONAPO). (2025, 12 marzo). Índice de Marginación Municipal 2020. datos.gob.mx. Recuperado 5 de diciembre de 2025, de https://datos.gob.mx/dataset/indices_marginacion/resource/551d8f48-5d0c-4d11-964a-e2911f732615

Conde, J. M. (2022). Nuevo municipalismo y gobernanza participativa en España (2015-2019). Un análisis desde el enfoque estratégico relacional (doctoral dissertation, Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea).

Conde, J. M. (2022). Nuevo municipalismo y gobernanza participativa en españa (2015-2019). Un análisis desde el enfoque estratégico relacional (doctoral dissertation, universidad del país vasco-euskal herriko unibertsitatea).

Cortázar, J. Et Al. (2016). Sistemas de mérito para la selección de directivos públicos: ¿Mejor desempeño del Estado?: Un estudio exploratorio. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). https://dds.cepal.org/redesoc/publicacion?id=4346 Nota técnica N° IDBTN-1054.

Cravacuore, D. (2004, November). La capacitación de funcionarios locales en entornos virtuales: una reflexión desde el caso argentino. In IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España (pp. 2-5)

Cruz, L. A. B. (2005). Las alianzas municipales, el desarrollo local, y la perspectiva regional. Revista Opera, 5(5), 27-44.

Cruz, O. (2013). Competencias del administrador público: de la enseñanza a la praxis. Revista IAPEM, 84(enero-abril), 111-127. https://iapem.edomex.gob.mx/editorial/revistas/RIAPEM84.pdf

Data México | Data México. (2020). Data México. https://www.economia.gob.mx/datamexico/

De Enterría Martínez-Carande, E. G. (1960). Turgot y los orígenes del municipalismo moderno. Revista de administración pública, (33), 79-110.

De Mattos, C. A. (1990). La descentralización, ¿una nueva panacea para impulsar el desarrollo local? Cuadernos de economía (Santafé de Bogotá), 10(14), 173-194.

Díaz, J. L. S. (1976). Competencia y autonomía municipal. Anales de la Universidad de Murcia (Derecho), 421-436.

Díaz, J. L. S. (1976). Competencia y autonomía municipal. Anales de la Universidad de Murcia (Derecho), 421-436.

Díaz, J. L. S. (1976). Competencia y autonomía municipal. Anales de la Universidad de Murcia (Derecho), 421-436.

División territorial. Cuéntame de México. (2024). https://cuentame.inegi.org.mx/territorio/division/default.aspx?tema=T#:~:text=Cada%20entidad%20federativa%20se%20constituye,todo%20el%20pa%C3%ADs%20hay%202%2C477.

Durán, fray Diego (1984), Historia de las indias de Nueva España e islas de la Tierra Firme, México, Porrúa.

El síndico municipal mexiquense. (2017, marzo). Contraloría del Poder Legislativo del Estado de México. Recuperado 22 de octubre de 2024, de https://contraloriadelpoderlegislativo.gob.mx/pdf/Cursos/Sindico_Mpal.pdf

Escuela de Gobierno y Economía, E. y Universidad Panamericana. (2024, 15 febrero). ¿Por qué debes conocer la Teoría de la Burocracia de Max Weber? Recuperado 8 de febrero de 2025, de https://blog.up.edu.mx/posgrados-de-gobierno-y-economia/por-que-conocer-la-teoria-de-la-burocracia

Estado de México. (2024, 10 abril). Chapa de Mota - Estado de México. https://estadodemexico.com.mx/chapa-de-mota/

Espinosa, R, Ramírez, H. Cornejo-Ortega, J. Peña, C. (2021). Gobernanza y desarrollo en México Desafíos y perspectivas desde lo local-regional.

Fernández-Valmayor, J. L. C. (1998). El debate sobre la autonomía municipal. Revista de Administración Pública, (147), 59-96.

Flores Vega, L. (2023). La acción pública municipal y participación ciudadana; entre lo institucional y lo comunitario. el caso de los consejos de participación ciudadana mexiquenses. Espacios Públicos, 23(59), 1-16.

Galindo Camacho, M. (2016). Teoría de la administración pública. Editorial Purrúa.

García del Castillo, R. (1992). Los servicios públicos municipales. https://repositorio-digital.cide.edu/bitstream/handle/11651/3594/9526.pdf.

García, J. M. (2015). La revolución democrática desde abajo en el municipalismo: ciudadanía, movimientos sociales y otra manera de hacer política. Dialnet. Recuperado 13 de octubre de 2024, de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5077385

García, R. (1992). Los servicios públicos municipales. Recuperado de: http://hdl.handle.net/11651/3594.(p.10)

Ghiggo, et al. (2022). Modernización del Estado en la gestión pública: revisión sistemática. Dialnet. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8471692

Gobierno Municipal de Chapa de Mota 2022-2024. (2022). Plan de Desarrollo Municipal Chapa de Mota 2022-2024. COPLADEM. Recuperado 10 de octubre de 2024, de https://copladem.edomex.gob.mx/sites/copladem.edomex.gob.mx/files/files/pdf/Planes%20y%20programas/Mpales-2022-2024/Chapa_de_Mota_PDM_2022_2024.pdf

Grau, N. C. (2004). Balance de la participación ciudadana en las políticas sociales. Propuesta de un marco analítico. Participación ciudadana y políticas sociales del ámbito local.

Gómez Granados. (2023). El nuevo municipalismo. Apuntes para su implementación en México. Analéctica, 9(56), ISSN-e: 2591-5894. https://analectica.org/index.php/inicio/article/download/349/1391/1574

Gómez Granados (2023b). El nuevo municipalismo. Apuntes para su implementación en México. https://portal.amelica.org/ameli/journal/251/2513722005/

Gómez Granados, (2023c). El nuevo municipalismo. Apuntes para su implementación en México. Analéctica, 9(56), 14–23. Recuperado a partir de https://analectica.org/index.php/inicio/article/view/349

H. “LI” Legislatura del Estado de México, y Pichardo Pagaza, I. (1993). Ley Orgánica Municipal del Estado de México (1.a ed., Vol. 1) [Periódico Oficial “Gaceta del Gobierno”]. H. “LI” Legislatura del Estado de México. https://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/ley/vig/leyvig022.pdf.

H. “LI” Legislatura del Estado de México, y Pichardo Pagaza, I. (1993). Ley Orgánica Municipal del Estado de México (1.a ed., Vol. 1) [Periódico Oficial “Gaceta del Gobierno”]. H. “LI” Legislatura del Estado de México. https://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/ley/vig/leyvig022.pdf (p.36-58)

Hernández, A.M. (2006). Relaciones intergubernamentales. Espacios Públicos, 9 (18), 36-53.

Hintze, O. (1942), Statenbildung und KommunalverwaUung, en sus Gesammette Abhandlungen, I, Staat und Ver/assuag, Leipzig, pág. 206.

https://doi.org/10.36677/espaciospublicos.v23i59.20778

Instituto de Profesionalización de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de México e Instituto de Administración Pública del Estado de México. (2023). Profesionalización para la función pública. Una propuesta para el Estado de México (1.a ed.). Instituto de Administración Pública del Estado de México, y el Instituto de Profesionalización de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de México. https://iapem.edomex.gob.mx/sites/iapem.edomex.gob.mx/files/files/PROFESIONALIZACION%20FUNCION%20PUBLICA%20WEB.pdf (P. 20)

Instituto de Profesionalización de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de México e Instituto de Administración Pública del Estado de México. (2023). Profesionalización para la función pública. Una propuesta para el Estado de México (1.a ed.). Instituto de Administración Pública del Estado de México, y el Instituto de Profesionalización de los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de México. https://iapem.edomex.gob.mx/sites/iapem.edomex.gob.mx/files/files/PROFESIONALIZACION%20FUNCION%20PUBLICA%20WEB.pdf (P. 48)

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática [INEGI]. (2010). Compendio de información geográfica municipal 2010. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Recuperado 15 de septiembre de 2024, de https://www.inegi.org.mx/contenidos/app/mexicocifras/datos_geograficos/15/15026.pdf

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática - Censo De Población Y Vivienda. (2020). https://www.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/632/datafile/F12/V278#:~:text=Distinci%

C3%B3n%20de%20los%20municipios%20en,la%20selecci%C3%B3n%20de%20la%20muestra.

INEGI [Instituto Nacional de Estadística y Geografía]. (2024). Evolución histórica de los municipios de México de 1810 a 2020. Instituto Nacional de Estadística y Geografía (México). https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/889463909118.pdf

Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (2020). Diferencia entre municipios y demarcaciones territoriales. gob.mx. https://www.gob.mx/inafed/articulos/diferencia-entre-municipios-y-demarcaciones-territoriales

Instituto Nacional de Estadística, Geografía. (2024). *Municipios de México*. INEGI. Recuperado 28 de agosto de 2025, de https://www.inegi.org.mx/app/buscador/default.html?q=Chapa+de+Mota

Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, Secretaría de Gobernación (2006), Consideraciones básicas de la descentralización en México, México: INAFED-SEGOB.

IPOMEX (2015). Relación de fechas de erección de los 125 municipios del Estado de México. Recuperado el 11 de junio de 2020, de https://www.ipomex.org.mx/recursos/ipo/files_ipo/2015/8/12/456f7498b7bb636ab8e148125bd09c3f.pdf

ISolano, A. I. (2003). Toma de decisiones gerenciales. Tecnología en marcha, 16(3), 44-51.

Izquierdo, J. R. (2021). La Calidad De Servicio En La Administración Pública. Horizonte Empresarial, 8(1), 425-437. https://doi.org/10.26495/rce.v8i1.1648

Jarquín, M. T., y Morales, V. (Directores). (2023). Jilotepec (1.a ed.) [Físico]. El Colegio Mexiquense.ISBN 978-607-8836-54-3

Jarquín, M. T. (2022). Litigios por la encomienda de Xilotepec: Documentos para la historia del Cerro de los Jilotes en los siglos XVI-XVI (1.a ed.) [Físico]. El Colegio de Jalisco.ISBN: 978-607-8831-36-4

Jessop, B. (2002). Liberalismo, neoliberalismo y gobernanza urbana: una perspectiva teórica del Estado. Antipode, 34, 452-472. https://doi.org/10.1111/1467-8330.00250.

Jones, G. (1969). Los secretarios municipales., 268-282. https://doi.org/10.1007/978-1-349-00082-1_13.

Juanes, J. (1976), Los fisiócratas: el nacimiento de la economía política. Investigación económica, 35 (138), 405-413. http://www.jstor.org/stable/42783131

Ladrón de Guevara, L. (2021). Conversación Municipalista - Un espacio UIM de entrevistas a protagonistas del mundo local: Conversación Municipalista - Un espacio UIM de entrevistas a protagonistas del mundo local. Unión Iberoamericana de Municipalistas. comunicaciones@uimunicipalistas.org.https://www.uimunicipalistas.org/conversacion-municipalista-un-nuevo-espacio-de-intercambio-y-aprendizaje-u

López, M. (2013, 22 mayo). Repositorio Institucional de la Universidad Nacional Autónoma de México. https://repositorio.unam.mx/contenidos/el-servidor-publico-5021531?c=D4Z0vvyd=falseyq=*:*yi=1yv=1yt=search_0yas=0

Lucena Cid, I. V. (2011). Vista de El compromiso político: Razones para actuar independientemente del deseo. Recuperado 29 de enero de 2025, de https://revistas.ucm.es/index.php/NOMA/article/view/36588/35421

Luna Sono, J., y Luna Hernández, MJ (2021). La Gestión Administrativa Municipal. Una aproximación conceptual. Revista Iberoamericana de Educación. https://doi.org/10.31876/ie.vi.95

Machín, M., Sánchez, B., López, M., y Puentes, P., (2019). La gestión pública local como garante de la eficacia en la administración pública cubana. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2310-340X2019000200212yscript=sci_arttext

Martínez Puón, R. (2008). Tendencias actuales en la profesionalización de la función pública en Latinoamérica: buenas y malas noticias. Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública, 6(9), 127-143. (p.11-12)

Martínez Puón, R. (2013). La profesionalización de la función pública: ideas para Latinoamérica. Mérida, Venezuela, Universidad de los Andes, Grupo de Investigación de Gestión y Política Pública.

Martínez Puón, Rafael Tendencias actuales en la profesionalización de la función pública en Latinoamérica: buenas y malas noticias Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública, vol. VI, núm. 9, segundo semestre, 2008, pp. 127-143 Universidad Central de Chile Santiago, Chile

Martínez de Salinas, M. L. (2022). Historia hispánica. Real Academia de la Historia. Recuperado 18 de agosto de 2025, de https://historia-hispanica.rah.es/biografias/40543-jeronimo-ruiz-de-la-mota

Martínez, C. R. Municipalistas y municipalismo en México.

Martínez, I. (2018). La trinchera de la proximidad. En Ciudades sin miedo. Guía del movimiento municipalista global (págs. 23-29). Barcelona: Icaria.

Matraeva, L., Kaurova, O., Maloletko, A. y Vasiutina, E. (2020). Conceptual model to measure public service quality and service satisfaction: Russian practice. Quality Management (21), 177.

Máttar, J. (2018). Desafíos de un buen gobierno: La profesionalización de la función pública. Disponible en: Disponible en: http://www. foroconsultivo. org. mx/proyectos_estrategicos/img/8/34. pdf) y (Consultado: 05/11/2020).

Mejía Lira, J. (1998) Encuentro Nacional de Institutos Estatales de Administración Pública Profesionalización de los servidores públicos: IV Encuentro Nacional de Institutos Estatales de Administración Pública, Avándaro, Estado de México, 20 y 21 de agosto de 1998 México, D.F.: Instituto Nacional de Administración Pública, https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/4/1676/19.pdf

Merino, M. (1997). La participación ciudadana en la democracia (Vol. 4). México: Instituto Federal Electoral.

Merino, M. (2021). Apuntes de trabajo sobre la tragedia municipal. Políticas públicas para el desarrollo municipal.

Metropolitano, O. (1989). La apuesta municipalista. La democracia empieza por lo cercano. Crítica, 11-76.

Montero, G. (2012). La profesionalización de la Función Pública: El desafío incluso para el fortalecimiento de la gestión pública. (pag.3)

Montero, G. (2012). La profesionalización de la Función Pública: El desafío incluso para el fortalecimiento de la gestión pública. (pag.8)

Montero, G. (2012). La profesionalización de la Función Pública: El desafío incluso para el fortalecimiento de la gestión pública. Revista Centroamericana de Administración Pública, (p. 8).

Morales y Gómez, J.M., y Salazar Medina, J. (2009). La administración pública en los estados y reflexiones sobre el federalismo. Convergencia, 16(49), 229-250. Recuperado en 10 de octubre de 2024, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttextypid=S1405-14352009000100009ylng=esytlng=.

Morelli, F. (2007). Orígenes y valores del municipalismo iberoamericano. Araucaria. Revista Iberoamericana de Filosofía, Política y Humanidades, 9(18), 116-129.

Needleman, C., y Needleman, M. (1969). ¿Quién gobierna México? Una crítica de algunas opiniones actuales sobre el proceso político mexicano. The Journal of Politics, 31, 1011-1034. https://doi.org/10.2307/2128356.

Observatorio Metropolitano. (1989). La apuesta municipalista. La democracia empieza por lo cercano. Crítica, 11-76.

Observatorio Metropolitano. (2014). Los retos de la apuesta municipalista [Digital]. En La Apuesta Municipalista (1.a ed., Vol. 1, p. 146). Traficantes de sueños. https://traficantes.net/sites/default/files/pdfs/TS-LEM6_municipalismo.pdf

Órgano Superior de Fiscalización del Estado de México. (2018). Informe de Resultados de la Revisión y Fiscalización Superior de la Cuenta Pública del Municipio de Chapa de Mota, Estado de México, correspondiente al ejercicio fiscal 2017. En OSFEM. Recuperado 2 de diciembre de 2025, de https://www.osfem.gob.mx/assets/fiscalizacion/informes/resultados/2017/municipal/pdf/Libro12.pdf

Órgano Superior de Fiscalización del Estado de México. (2022). Informe de resultados ejercicio fiscal 2021: Libro 5. Recuperado 2 de diciembre de 2025, de https://osfem.gob.mx/assets/fiscalizacion/informes/resultados/2021/municipal/pdf/Libro05.pdf

Osorio, J. (2002). Sobre la política y el poder político. Redefinir lo político, coordinado por Gerardo Ávalos. México: Universidad Autónoma Metropolitana, p. 196. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/51798481/14-311por-libre.pdf

Osorio, J. (2002). Sobre la política y el poder político. Redefinir lo político, coordinado por Gerardo Ávalos. México: Universidad Autónoma Metropolitana. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/51798481/14-311por-libre.pdf

Oszlak, O. (2002). Profesionalización de la función pública en el marco de la nueva gestión pública. IV Reunión de Ministros de la Administración Pública y Reforma del Estado, 27-28.

Pereda López, Á. (2018). Jerónimo Ruiz de la Mota: un ilustre burgalés en la conquista y población de la ciudad de México. En Palabras de archivo: homenaje a Milagros Moratinos Palomero (pp. 271-281). Instituto Municipal de Cultura.

Pérez, D. (2021, 14 mayo). 15M: origen, significado y qué fue el movimiento de los indignados del 15 de mayo. AS, párrafo 9.com. https://as.com/diarioas/2021/05/14/actualidad/1620989259_994666.html

Pérez, D. (2021, 14 mayo). 15M: origen, significado y qué fue el movimiento de los indignados del 15 de mayo. AS.com. https://as.com/diarioas/2021/05/14/actualidad/1620989259_994666.html

Pérez, R. (2024, 6 marzo). La Nueva Gestión Pública y la capacidad de gobernar. Pp. 20, http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/140524.

Peters, B. (2014). ¿La gobernanza es para todos? Policy and Society, 33, 301 - 306. https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2014.10.005.

Pimiento, J. (2017). ¿Qué es el gobierno digital? https://goberna.org/que-es-gobierno-digital/

Pujols, J. (2017). Caos en España. Del 15M al nacimiento de «Podemos». https://www.redalyc.org/journal/279/27952381009/html/

Punto Expresión. (2020, 9 diciembre). Invita Leticia Zepeda a la población para que Chapa de Mota siga progresando. Punto de Expresión. https://puntodeexpresion.com.mx/1166_9/ https://puntodeexpresion.com.mx/1166_9/

Punto Expresión. (2025, 15 enero). En Jilotepec hay rumbo, claridad y mucho futuro: Noguez Barajas. Punto de Expresión. https://puntodeexpresion.com.mx/en-jilotepec-hay-rumbo-claridad-y-mucho-futuro-noguez-barajas/

Real Academia Española de la Lengua, R. (2014). Municipalismo. Real Academia Española de la Lengua. Recuperado 13 de octubre de 2024, de https://www.rae.es/diccionario-estudiante/municipalismo

Revelan nueva regionalización administrativa del Edomex. (2024, 9 junio). Mexiquense: Radio, Televisión, Digital. Recuperado 15 de septiembre de 2024, de https://smmp.edomex.gob.mx/noticia/revelan-nueva-regionalizacion-administrativa-edomex.

Rodríguez Casallas, D., Páez Moreno, A., Román Acosta, D., Rodríguez Torres, E. (2024). Participación ciudadana, gobernanza democrática y derecho al desarrollo: una revisión sistemática. Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 26(1), 198-214. www.doi.org/10.36390/telos261.13

Rodríguez Castillo. (2011). El espejo reconstruido: nueva visión sobre el municipio en México. Revista Pueblos y Fronteras Digital, 6(11), 3. https://scholar.archive.org/work/oej6f6ieifbx5pvae7oufsyox4/access/wayback/http://www.pueblosyfronteras.unam.mx/index.php/index.php/pyf/article/download/142/142

Rodríguez-Oreggia, E., y Tuirán Gutiérrez, R. (2006). La cooperación intermunicipal en México. Barreras e incentivos en la probabilidad de cooperar. Gestión y política pública, 15(2), 393-409. Recuperado en 19 de octubre de 2024, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttextypid=S1405-10792006000200393ylng=esytlng=es.

Rodríguez Wallenius, C. (2011). Luchas municipalistas en México. acciones ciudadanas por la democracia y el desarrollo local. Revista Pueblos y fronteras digital, 6(11).

Romero. (2025, 11 junio). Autoritarismo opacidad, y hostigamiento de alcaldesa en chapa de mota, denuncia Antonio García. Portal Liberación. https://diarioportal.com/sociedad/autoritarismo-opacidad-y-hostigamiento-de-alcaldesa-en-chapa-de-mota-denuncia-antonio-garcia#:~:text=El%20s%C3%ADndico%20de%20Chapa%20de%20Mota%2C%20Antonio,a%20sus%20funciones%20como%20integrante%20del%20cabildo%2C

Rondinelli, Dennis A. (1981) "Goverument Descentralization in Comparative Perspeetive: Theory and Praetice in Developing Countries", Intemational Review 01 Administrative Sciences, vol. 47, nlim. 2.

Rubio-Pueyo, V. (2017). Municipalismo en España. Barcelona, Madrid y las ciudades del cambio. Rosa Luxemburg Stiftung – NYC Office. https://constelaciondeloscomunes.org/co-diccionary/municipalismo/

Rubio-Pueyo, V. (2017). Municipalismo en España. Nova York, Rosa Luxemburg Stiftung. https://www.redalyc.org/journal/2815/281557789002/281557789002.pdf

Rubio-Pueyo, V. (2018). Municipalismo. Constelación de los Comunes. Recuperado 13 de octubre de 2024, de https://constelaciondeloscomunes.org/co-diccionary/municipalismo/

Russell, B. (2019). Beyond the Local Trap: New Municipalism and the Rise of the Fearless Cities. Antipode, 51(3), 989-1010. https://doi.org/10.1111/anti.12520

Salinas, M. (2003). El Municipio: Estudio sobre un modelo de gestión gerencia. V seminario nacional de la red de centros académicos Para el estudio de gobiernos locales. Obtenido de http://www. gobiernos locales. com. ar/files/File/biblioteca_municipal/salinas_.

Sánchez, E. (2000). La participación en la comunidad: Intervención desde el marketing social. Intervención Psicosocial, 9(3), 313-321.

Sánchez, S., y Salazar, J. (2015, 9 enero). La Participación Ciudadana en la Obra Pública Municipal. Estudio de Caso: Los Comités Ciudadanos de Control y Vigilancia del Municipio de Toluca Estado de México, en el periodo 2009-2012. Pp.17 http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/26891

Santín, L. (2002) Estudio sobre asociacionismo intermunicipal, México, Indesol/Banco Mundial.

Sareen, S., y Waagsaether, KL (2023). Nuevo municipalismo y gobernanza de las transiciones urbanas hacia la sostenibilidad. Urban Studies, 60 (11), 2271-2289. https://doi.org/10.1177/00420980221114968

Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, Secretaría de Gobernación, Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, e Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades del Sector Rural. (2004). Guía para el Buen Gobierno Municipal: Participación Ciudadana y Desarrollo Local: Vol. Tomo 7 (1.a ed.). Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. SAGARPA. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/381104/Tomo_7_Guia_para_el_Buen_Gobierno_Municipal.pdf

Serra, M., y Ubasart, G. (2019). Municipalismo político, social y económico. Un motor de cambio. https://www.redalyc.org/journal/139/13964901005/html/

Serrano, A. (2015). La participación ciudadana en México. Estudios políticos (México), (34), 93-116. Recuperado en 11 de octubre de 2024, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttextypid=S0185161620150001000005ylng=esytlng=es.

Shea Baird, K. (2017, 17 julio). La alternativa municipalista | Nueva Sociedad. Nueva Sociedad | Democracia y Política En América Latina. https://nuso.org/articulo/la-alternativa-municipalista/

Shea Baird, K. (2017, 17 julio). La alternativa municipalista | Nueva Sociedad. Nueva Sociedad | Democracia y Política En América Latina. Recuperado 13 de octubre de 2024, de https://nuso.org/articulo/la-alternativa-municipalista/

Silvestre, G., y López Fittipaldi, M. (2023, 26 enero). ¿Existe una ola de municipalismo latinoamericano? Open Democracy. https://www.opendemocracy.net/es/ola-municipalismo-latinoamericano/

Subirats, J. (2016). El poder de lo próximo. Las virtudes del municipalismo. Madrid: Catarata.

Tamayo Pineda, Noris. (2019). La formación y capacitación de los funcionarios y directivos de la Administración Pública. Universidad de La Habana, (287), 161-174. Recuperado en 11 de octubre de 2024, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttextypid=S0253-92762019000100161ylng=esytlng=es.

Thompson, M. (2020). What's so new about New Municipalism? Progress In Human Geography, 45(2), 317-342. https://doi.org/10.1177/0309132520909480

Thompson, M. (2021). ¿Qué tiene de nuevo el nuevo municipalismo? Progress in Human Geography, 45 (2), 317-342. https://doi.org/10.1177/0309132520909480

Thompson, M. (2021). ¿Qué tiene de nuevo el nuevo municipalismo? Progress in Human Geography, 45 (2), 317-342. https://doi.org/10.1177/0309132520909480

Travi, A. (2018). Il diritto amministrativo e l'ordinamento giuridico di Santi Romano. Diritto pubblico, 24(3), 905-920.

Treviño Cantú, Jesús Antonio. (2011). Gobernanza en la administración pública. Revisión teórica y propuesta conceptual. Contaduría y administración, (233), 127-153. Recuperado en 24 de agosto de 2024, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttextypid=S0186-10422011000100008ylng=esytlng=es.

Unidad de Planeación y Evaluación de Programas para el Desarrollo. (2022). Informe anual sobre la situación de pobreza y rezago social 2022: Chapa de Mota, México. En Secretaría de Bienestar. Recuperado 1 de diciembre de 2025, de

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/699523/15_026_MEX_Chapa_de_Mota.pdf

Unidades Tecnológicas de Santander. (1a. C.). Organización Burocracia. Recuperado 8 de febrero de 2025, de http://blogs.uts.edu.co/admongeneral/files/2014/03/Organizacion-burocratica.pdf

Villalva, (1996). De la reforma de la Administración al control de calidad de los servicios públicos. Gestion y Analisis de Políticas Públicas. Pp.10

Warner, M. y Aldag, A (2019): Re-municipalization in the US: a pragmatic response to contracting, Journal of Economic Policy Reform, DOI: 10.1080/17487870.2019.1646133

Weber, M. (1922) y Montero, G. (2023, 3 de agosto). Reivindicando a Max Weber, el de la burocracia. Ministerio de Administración Pública. Recuperado el 8 de febrero de 2025, de https://map.gob.do/2023/08/03/reivindicando-a-max-weber-el-de-la-burocracia/

Zavaleta, M. Fortalecer a los Gobiernos Municipales en México a través de la Administración Estratégica. (2016). Revista DOXA, 6(11), Simon Fraser University. https://journals.sfu.ca/doxa/index.php/doxa/article/download/7/10

5.3 Anexos

Figura 16: Exposición del protocolo de investigación



Figura 17: Entrevista al Profe. Aniceto Pastor Cruz García, Presidente Municipal de Chapa de Mota, 2022-2024



Figura 18: Evidencia de las actividades de observación en la Secretaría del Ayuntamiento



Figura 19: Oficio de presentación del estudiante para la realización de las entrevistas

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO
FACULTAD DE
CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

FCPS/CADEREYTA
Asunto: Servicio Social

A QUIEN CORRESPONDA
P R E S E N T E:

La que suscribe, Lic. Renata Daniela Campo Feregrino, Coordinadora de la Licenciatura en Gestión Pública y Gobierno, informo a Usted que el alumno **MARTÍNEZ ALCÁNTARA KEVIN LISANDRO**, con número de expediente **308843** del 8vo. Semestre, se encuentra elaborando el protocolo de investigación de tesis, titulado: ""El Enfoque del Municipalismo, Una Estrategia de Gobierno en el Municipio de Chapa de Mota, Méx." Dentro de las actividades planeadas en el programa de la materia Taller de investigación I.

El alumno deberá realizar una serie de entrevistas con funcionarios o servidores públicos, para obtener la información requerida para el protocolo de investigación. Es importante aclarar que no es obligatoria su participación dentro de las entrevistas realizadas por el estudiante, pero en medida de lo posible solicitamos su cooperación para tener éxito en la investigación planteada por el alumno.

Sin otro particular por el momento, quedo a sus órdenes para cualquier duda relacionada. Reciba un cordial saludo

A t e n t a m e n t e
"Educo en la Verdad y en el Honor"

Lic. Renata Daniela Campo Feregrino
Coordinadora de la Lic. en Gestión Pública y Gobierno

c.c.p. *Archivo