

INNOVACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL: EL MODELO CITY MANAGER COMO ESTRATEGIA DE MODERNIZACIÓN

INNOVATION IN MUNICIPAL PUBLIC ADMINISTRATION: THE CITY MANAGER MODEL AS A MODERNIZATION STRATEGY



Baltazar Gilberto Martínez Montemayor¹.

Introducción- I. Marco Teórico - 1.1. Innovación en la Administración Pública Municipal - 1.2. El Modelo City Manager: Origen y Principios - 1.3. Implementación del City Manager - II. Metodología III. Resultados y Discusión - 3.1. Eficiencia administrativa y optimización de recursos - 3.2. Transparencia y rendición de cuentas en la gestión municipal - 3.3. Percepción ciudadana del modelo City Manager - IV. Conclusiones - Referencias.

Introduction - I. Theoretical Framework - 1.1. Innovation in Municipal Public Administration - 1.2. The City Manager Model: Origin and Principles - 1.3. Implementation of the City Manager - II. Methodology III. Results and Discussion - 3.1. Administrative Efficiency and Resource Optimization - 3.2. Transparency and Accountability in Municipal Management - 3.3. Citizen Perception of the City Manager Model - IV. Conclusions – References.

Palabras Claves: *City Manager- Innovación pública - Gestión municipal - Profesionalización - Administración local.*

Keywords: City Manager - Public Innovation - Municipal Management - Professionalization - Local Government.

Resumen:

El presente artículo analiza la implementación del modelo *City Manager* como una estrategia de modernización en la administración pública municipal, particularmente en el caso de San Pedro Garza García, Nuevo León. Se plantea que este modelo, inspirado en la gestión profesionalizada, ofrece una alternativa

¹ Estudiante del doctorado en Ciencias Políticas en la Universidad autónoma de Nuevo León. Diputado del H. Congreso del Estado de Nuevo León. Correo Electrónico baltazar.martinezio@uanl.edu.mx <https://orcid.org/0009-0004-8293-0224>

viable frente a las limitaciones estructurales de los gobiernos locales en México, tales como la ineficiencia, la politización de la gestión y la falta de continuidad en las políticas públicas. A través de un enfoque documental, se identifican los beneficios del City Manager en términos de eficiencia administrativa, transparencia, rendición de cuentas y profesionalización del servicio público. No obstante, también se reconocen desafíos importantes como la resistencia institucional, el conflicto con autoridades electas y la necesidad de una mayor participación ciudadana. El estudio concluye que el modelo City Manager puede contribuir significativamente a la transformación de la gestión municipal, siempre que se adapte al contexto local y se acompañe de reformas estructurales que garanticen su legitimidad y sostenibilidad.

Palabras Claves: *City Manager- Innovación pública - Gestión municipal - Profesionalización - Administración local*

Introducción

La administración pública municipal en México enfrenta una crisis estructural caracterizada por ineficiencia, clientelismo político y falta de continuidad en las políticas gubernamentales. A pesar de los esfuerzos por modernizar la gestión municipal a través de reformas administrativas y la descentralización de funciones, muchos gobiernos locales continúan operando bajo esquemas tradicionales que dificultan la optimización de recursos y la prestación eficiente de servicios públicos. En este contexto, la adopción del modelo City Manager surge como una alternativa viable para transformar la administración municipal y dotarla de mayor profesionalización, eficiencia y transparencia.

I. Marco Teórico

1.1. Innovación en la Administración Pública Municipal

La innovación en la administración pública municipal es fundamental para transformar los gobiernos locales en actores más eficientes, flexibles y orientados a las demandas de los ciudadanos. Con un modelo de City Manager, los municipios pueden impulsar prácticas de gestión que incluyen el uso de tecnologías de la

información, la promoción de la participación ciudadana y la colaboración con el sector privado y la sociedad civil, transformando así la manera en que los servicios son ofrecidos a la comunidad. El City Manager, como profesional designado, permite que el municipio implemente soluciones orientadas a la optimización de los recursos y a la neutralidad política, ya que su gestión se enfoca en la administración técnica y profesional, sin la interferencia directa de intereses políticos (Tecco, 2002).

Uno de los pilares de esta transformación es la incorporación de tecnologías de información y comunicación (TIC), que permiten digitalizar procesos y facilitar el acceso de los ciudadanos a los servicios públicos. Plataformas digitales, portales de gobierno electrónico y el uso de sistemas de análisis de datos ayudan a los municipios a identificar patrones y necesidades emergentes, promoviendo una administración basada en evidencia que toma decisiones estratégicas de manera ágil y fundamentada. En este contexto, el City Manager coordina la implementación de tecnologías que no solo modernizan la prestación de servicios, sino que también optimizan el uso de los recursos y mejoran la transparencia en el manejo del gasto público (Garza, 2018; PNUD/BID, 2000).

Además, el City Manager puede ser fundamental en la creación de un entorno innovador, donde la administración pública actúa como un sistema interconectado de colaboración con instituciones, empresas y organizaciones sociales. Este modelo fomenta una cultura de innovación, donde los servidores públicos reciben capacitación continua y donde se adoptan prácticas flexibles, como la gestión ágil, que permiten adaptar las políticas a los cambios en el entorno. Esta metodología facilita la mejora continua, integrando la participación de otros actores locales que aportan recursos y conocimientos, esenciales para fortalecer la administración pública municipal (Tecco, 2002).

La participación ciudadana, promovida y facilitada por el City Manager, constituye otro eje central de la innovación en la administración pública municipal. Herramientas como los presupuestos participativos, los consejos ciudadanos y las consultas públicas en línea permiten que la comunidad no solo conozca, sino que también participe activamente en la toma de decisiones. Este enfoque participativo

genera un sentido de corresponsabilidad y refuerza la legitimidad de las políticas, al asegurar que estas estén alineadas con las necesidades y prioridades de los ciudadanos. El City Manager actúa como un facilitador que garantiza que las iniciativas ciudadanas se integren en los proyectos municipales, promoviendo un gobierno local más inclusivo y orientado a la satisfacción ciudadana (Arocena, 1995; Ramírez-Alujas, 2014).

La colaboración con el sector privado y la sociedad civil es otro componente esencial, ya que permite que los municipios amplíen su capacidad de acción mediante alianzas público-privadas. Estas alianzas permiten la ejecución de proyectos en áreas críticas como infraestructura, salud y sostenibilidad, con un enfoque que optimiza el uso de recursos municipales y disminuye la carga fiscal. En este modelo de gestión, el City Manager tiene la responsabilidad de establecer y coordinar estas alianzas estratégicas, maximizando los beneficios tanto para el municipio como para sus habitantes. De esta forma, los gobiernos locales pueden abordar problemas complejos mediante la integración de conocimientos especializados y financiación externa, algo que resulta especialmente valioso en contextos de escasez de recursos (Arellano Gault, 2013).

Por último, la innovación en el ámbito municipal también abarca la sostenibilidad y el desarrollo urbano responsable. La implementación de políticas medioambientales, como el uso de energías renovables, la gestión de residuos y la promoción de transporte ecológico, son prácticas esenciales para hacer frente a los retos ambientales contemporáneos. En este contexto, el City Manager asume un papel de liderazgo al impulsar y gestionar proyectos que promuevan la calidad de vida de los ciudadanos y preserven los recursos naturales. Este enfoque hacia la sostenibilidad no solo asegura un desarrollo urbano equilibrado, sino que también refuerza la capacidad del municipio para adaptarse a los desafíos ambientales de manera resiliente (Tecco, 2002; Parada, 2017).

1.2.El Modelo City Manager: Origen y Principios

El concepto de City Manager, o Gerente de la Ciudad, ha sido fundamental en la gestión municipal en varios países desde hace más de un siglo. Su creación respondió a crisis sociales, gubernamentales y políticas que enfrentaban diversas ciudades, lo cual impulsó la necesidad de una administración más profesional y eficiente. Esta posición administrativa ha demostrado su efectividad en países como Canadá, Chile, Perú, Estados Unidos, Australia, India, Honduras e Inglaterra, generando resultados positivos en la gestión y operación de las ciudades (Galindo Noriega, 2009).

La implementación del modelo de City Manager en los ayuntamientos puede aportar beneficios significativos. Este modelo requiere lineamientos claros, liderazgo político, habilidades técnicas y financieras, y un alto compromiso con la honestidad y responsabilidad. Representa una nueva forma de gestionar el gobierno municipal, enfocado en la eficiencia, transparencia y rendición de cuentas. Un City Manager eficaz permite una administración más profesional de los recursos públicos, una planificación urbana más efectiva y una mejor prestación de servicios municipales, promoviendo además la participación ciudadana en la toma de decisiones. Estos aspectos en conjunto pueden mejorar considerablemente la calidad de vida de los habitantes, fomentando el desarrollo económico y social. No obstante, la implementación exitosa de este modelo exige compromiso a largo plazo por parte de los líderes políticos y de la sociedad, además de la adaptación a las necesidades y características específicas de cada ciudad (Barroso, 2015).

El City Manager no es equivalente a un jefe de gabinete, secretario del ayuntamiento ni jefe de departamento; su rol es más amplio. Se trata de un profesional contratado específicamente para asumir funciones ejecutivas que el alcalde le delega, permitiendo a este último centrarse en aspectos políticos de alto nivel, como acuerdos estratégicos con los gobiernos estatal o federal y las relaciones con los poderes Legislativo y Judicial (Cordero Torres, 2012). La responsabilidad principal del City Manager es la gestión operativa y administrativa de la ciudad, asegurando que los servicios municipales se ofrezcan de manera eficiente y efectiva. Esta división de roles entre las funciones operativas y políticas

contribuye a una gestión municipal más profesional y técnica, optimizando así el uso de recursos en áreas clave para el desarrollo y bienestar ciudadano.

En México existen antecedentes del cargo de City Manager en algunos municipios, como Tijuana, Baja California, Texcoco, Estado de México, y en Oaxaca, aunque de manera limitada. En estos casos, el City Manager ha funcionado como un coordinador entre el presidente municipal y la estructura administrativa del ayuntamiento, en lugar de como una forma de gobierno con autonomía completa (Cordero Torres, 2012). Según Cordero Torres, el cargo de administrador municipal en México se asemeja al de City Manager, inspirado en modelos de gestión de Estados Unidos. No obstante, en la práctica, estos roles presentan diferencias importantes. En el contexto mexicano, el administrador municipal generalmente no representa un cambio en la estructura de gobierno, ya que el presidente municipal sigue siendo la figura principal en la toma de decisiones políticas, mientras que el City Manager se enfoca en la gestión administrativa y operativa.

El modelo de City Manager, o Gerente de Ciudad, representa un enfoque innovador y profesionalizado en la gestión pública municipal, adoptado en varios países con la finalidad de optimizar la administración de los recursos municipales y ofrecer servicios más eficientes y transparentes a la comunidad. Aunque este modelo ofrece múltiples ventajas, también enfrenta desafíos específicos que dependen del contexto cultural, político y social de cada municipio, lo cual puede afectar su implementación y efectividad.

Entre las principales ventajas del modelo City Manager se encuentra la profesionalización de la administración pública. Al tratarse de un profesional especializado en gestión pública, el City Manager aporta conocimientos técnicos, experiencia en administración y habilidades para la toma de decisiones estratégicas. Esto facilita una gestión basada en resultados, en la que se priorizan criterios de eficiencia, transparencia y efectividad sobre las decisiones influidas por intereses políticos. Esta profesionalización puede aumentar la capacidad administrativa y la competitividad de los municipios, permitiendo que se destinen los

recursos de manera óptima y que se respondan adecuadamente a las demandas ciudadanas.

Otra ventaja fundamental es la clara división entre funciones políticas y administrativas. Este modelo permite que el alcalde y el cabildo se concentren en la representación política y en la toma de decisiones estratégicas, mientras que el City Manager se encarga de la gestión operativa y administrativa. Esta separación es crucial, ya que garantiza la continuidad de los proyectos municipales a largo plazo, manteniendo la estabilidad de los procesos administrativos a pesar de los cambios en el liderazgo político (Cordero Torres, 2012). Al operar de esta manera, el City Manager ayuda a reducir el impacto de las transiciones políticas en la administración pública, lo cual es especialmente beneficioso en países con altos niveles de rotación política en el ámbito local.

El City Manager también promueve la transparencia y la rendición de cuentas. Al estar enfocado en la administración eficiente y en la entrega de resultados, fomenta una cultura de evaluación constante, en la que los proyectos y actividades municipales son analizados mediante indicadores de desempeño. Esta práctica facilita una revisión pública del impacto de las políticas y permite a los ciudadanos evaluar la efectividad de la administración, lo que a su vez refuerza la confianza en el gobierno local (Galindo Noriega, 2009). Además, el modelo facilita la optimización de recursos, ya que el City Manager, al ser un experto en gestión, se centra en la administración eficiente del presupuesto y en la asignación adecuada de los recursos. Esto es particularmente valioso en municipios con recursos limitados, donde se requiere una distribución cuidadosa para satisfacer las necesidades prioritarias de la comunidad (Barroso, 2015).

La capacidad para implementar innovaciones es otra ventaja significativa del modelo. Los conocimientos y experiencia del City Manager le permiten adoptar prácticas y tecnologías avanzadas, tales como la digitalización de procesos y la mejora de la infraestructura tecnológica, lo que moderniza la administración y mejora la calidad de los servicios ofrecidos a los ciudadanos (Ramírez-Alujas, 2012). La incorporación de tecnologías digitales y el uso de herramientas de gestión

transparente son aspectos que reflejan cómo el City Manager puede llevar a cabo una modernización de la administración municipal en beneficio directo de los habitantes.

No obstante, este modelo también enfrenta diversas desventajas. Una de las principales es el riesgo de conflictos entre el City Manager, el alcalde y el cabildo. Dado que el City Manager es un profesional designado y no un funcionario electo, pueden surgir tensiones en relación con la autonomía en la toma de decisiones y los límites de sus competencias. Este conflicto de roles puede generar fricciones que obstaculicen la gestión municipal si no se definen claramente los límites y responsabilidades de cada parte (Lara Pol, 2016).

Otra limitación importante es la dependencia de recursos y capacitación adecuados para que el modelo funcione de manera efectiva. En municipios con presupuestos limitados, la falta de recursos financieros y de personal capacitado puede restringir la capacidad del City Manager para realizar mejoras sustanciales en la administración y en los servicios (Cornejo Saavedra, 2021). De acuerdo con Crescencio (2014), muchos municipios enfrentan dificultades para adoptar nuevas tecnologías y procesos debido a las restricciones presupuestales, lo cual limita la efectividad del modelo en algunos contextos.

La posible resistencia al cambio también es un desafío considerable. La introducción del modelo de City Manager en administraciones tradicionales puede generar resistencia entre los funcionarios y el personal administrativo, quienes pueden percibir esta posición como una amenaza a sus roles establecidos. Este rechazo al cambio puede retrasar la adopción de nuevas políticas y prácticas, afectando la implementación de mejoras en la gestión pública. Las innovaciones en el sector público requieren un cambio cultural que puede ser difícil de aceptar para los empleados públicos, especialmente en contextos donde las costumbres y prácticas administrativas son profundas.

El enfoque tecnocrático del City Manager, centrado en la eficiencia administrativa, puede en algunos casos distanciar a la comunidad del proceso de toma de decisiones. Aunque se promueve la transparencia, este modelo podría

excluir a los ciudadanos si no se integran mecanismos efectivos de participación ciudadana. En municipios donde la comunidad espera una interacción más directa con sus representantes, esta desconexión puede afectar la percepción pública y disminuir la aceptación del modelo.

Por último, la estructura política del municipio puede limitar la efectividad del City Manager. En algunos lugares, la estructura política no proporciona la autonomía necesaria para que el City Manager tome decisiones sin intervención política, lo que limita los beneficios potenciales del modelo y puede reducir su eficacia en la administración pública.

1.3. Implementación del City Manager

El modelo de City Manager tiene sus raíces en la gestión profesional y neutral que caracteriza a los sistemas de administración corporativa, donde el director o gerente general es responsable de la operación diaria. Surgió en Estados Unidos a principios del siglo XX como respuesta a la corrupción y la ineficiencia política, buscando establecer una administración local profesionalizada y libre de influencias partidistas. Los principios fundamentales de este sistema son la eficiencia, transparencia y responsabilidad, en donde el City Manager actúa como un gerente técnico designado por el consejo municipal para ejecutar sus decisiones, dejando las actividades políticas en manos de los funcionarios electos.

El City Manager se convierte en la figura central del sistema de gestión municipal, responsable de dirigir la administración local, manejar el presupuesto, coordinar los servicios públicos y supervisar a los empleados municipales. Esta figura debe ser una persona altamente calificada y con experiencia en gestión pública, lo que garantiza que la administración sea realizada por un profesional que aplica principios de eficiencia, neutralidad y transparencia (Ramírez-Alujas, 2014). La neutralidad del City Manager permite que las decisiones administrativas se basen en criterios técnicos y objetivos, evitando que intereses políticos afecten la calidad de los servicios públicos.

Uno de los aspectos más relevantes del modelo de City Manager es su enfoque en la planificación estratégica y en la mejora continua. Esto implica el uso de sistemas de gestión que permiten establecer objetivos claros, evaluar constantemente el rendimiento y ajustar las políticas y procedimientos de acuerdo con los resultados obtenidos. En este contexto, el City Manager debe emplear herramientas de gestión como el análisis de indicadores de rendimiento, auditorías internas y externas, y mecanismos de evaluación que garanticen una gestión pública orientada a resultados.

Además, el City Manager actúa como enlace entre el consejo municipal y la administración, asegurando que las decisiones políticas sean implementadas eficientemente. Su rol incluye la presentación de reportes periódicos al consejo sobre el progreso de los proyectos y el estado financiero del municipio, lo que permite un seguimiento transparente de las actividades gubernamentales. Este enfoque no solo garantiza la rendición de cuentas, sino que también permite al consejo centrarse en las decisiones estratégicas y políticas, mientras el City Manager maneja la operatividad diaria (Garza, 2018).

La implementación de un sistema de gestión eficiente en el contexto del City Manager incluye diversas herramientas y metodologías que permiten una administración efectiva y transparente. Entre las más comunes están las métricas de desempeño, la administración del presupuesto y la supervisión de los recursos humanos. Estas herramientas permiten al City Manager evaluar la efectividad de los programas, controlar los costos y optimizar la asignación de recursos, lo que resulta en una administración pública más eficiente y responsable (López-Acevedo, 2015).

Métricas de Desempeño y Evaluación de Resultados: Uno de los elementos centrales en un sistema de gestión es la evaluación constante del desempeño de los proyectos y servicios. A través de indicadores de gestión, como la satisfacción ciudadana, el tiempo de respuesta en la prestación de servicios y el uso eficiente del presupuesto, el City Manager puede realizar ajustes en las políticas y procedimientos para maximizar el impacto de las acciones municipales.

Presupuestos y Control Financiero: La responsabilidad fiscal es una de las tareas más críticas del City Manager, quien debe elaborar y administrar el presupuesto anual del municipio de manera transparente y ajustada a las necesidades locales. El control financiero en un sistema de gestión implica no solo la administración de los ingresos y egresos, sino también la planificación para el financiamiento de proyectos futuros y la evaluación de las posibles fuentes de ingresos, como impuestos y fondos federales (Parada, 2017).

Gestión de Recursos Humanos: La efectividad de una administración municipal depende en gran medida del desempeño de su personal. El City Manager debe supervisar la selección, capacitación y evaluación de los empleados municipales, garantizando que el personal esté alineado con los objetivos de la administración. Esto también incluye la creación de un ambiente laboral positivo y el establecimiento de políticas de motivación y desarrollo profesional para mejorar la productividad y la calidad en la prestación de servicios.

La implementación de un sistema de gestión con un City Manager presenta varios beneficios y desafíos. Uno de los principales beneficios es la profesionalización de la administración pública municipal, al delegar la gestión operativa a un experto en administración. Esto reduce la influencia política en las decisiones operativas y permite que las políticas se ejecuten con objetividad y eficacia. Sin embargo, este modelo también enfrenta desafíos. Uno de los principales es la posibilidad de conflictos entre el City Manager y los funcionarios electos, ya que ambos tienen diferentes responsabilidades y enfoques en la gestión pública. Es fundamental que los roles estén claramente definidos y que exista una comunicación fluida entre el City Manager y el consejo municipal para evitar fricciones que puedan afectar la eficiencia de la administración.

Otro desafío es la adaptación del modelo a las diferentes realidades municipales. En municipios con bajos recursos, puede resultar difícil implementar un sistema de gestión sofisticado o contratar a un City Manager con amplia experiencia. Sin embargo, con la capacitación adecuada y el uso de herramientas

de gestión adaptadas al contexto local, es posible implementar este modelo de manera efectiva incluso en entornos limitados.

Por otro lado, la innovación es un componente clave en el sistema de gestión con un City Manager. La adopción de tecnologías de la información, como plataformas digitales de gobierno electrónico y sistemas de análisis de datos, permite mejorar la eficiencia en la administración pública y facilita el acceso a los servicios para los ciudadanos. Estos avances tecnológicos no solo modernizan la prestación de servicios, sino que también promueven la transparencia, ya que permiten a los ciudadanos monitorear las actividades municipales en tiempo real (Ramírez-Alujas, 2014).

Además, el sistema de gestión con un City Manager también incluye un enfoque hacia la sostenibilidad. La administración de los recursos naturales y la implementación de políticas de desarrollo urbano responsable son aspectos que requieren una planificación a largo plazo y un uso eficiente de los recursos. El City Manager juega un rol crucial en este ámbito, ya que debe coordinar proyectos que promuevan la sostenibilidad, como la gestión de residuos, el uso de energías renovables y el desarrollo de espacios públicos, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y a preservar el medio ambiente (Parada, 2017).

Por último, el sistema de gestión en la administración pública municipal con un City Manager ofrece una estructura que combina profesionalización, eficiencia y neutralidad en la ejecución de políticas públicas. La integración de herramientas de gestión, como la evaluación de desempeño, el control financiero y la gestión de recursos humanos, permite que la administración municipal responda de manera efectiva a las necesidades de la comunidad. Además, el enfoque en la innovación y la sostenibilidad posiciona al modelo de City Manager como un sistema integral y adaptativo, capaz de enfrentar los retos contemporáneos en el ámbito local.

A medida que los municipios adoptan este modelo, los beneficios de una administración pública profesionalizada y orientada a resultados son cada vez más evidentes, lo que promueve una mayor confianza en las instituciones y un

compromiso compartido entre gobierno y ciudadanía en el desarrollo de comunidades más sostenibles y equitativas.

II. Metodología

El estudio del modelo City Manager en el contexto de la administración pública municipal requiere una aproximación metodológica que permita comprender no solo su estructura teórica, sino también su impacto práctico en la gestión de los gobiernos locales. Para ello, se ha optado por un enfoque documental, basado en el análisis de informes gubernamentales, estudios académicos y evaluaciones de políticas públicas. A través de esta metodología, es posible construir una visión integral sobre la implementación del City Manager en San Pedro Garza García, considerando tanto sus beneficios como las limitaciones que enfrenta en un entorno institucional como el mexicano.

El análisis documental permite examinar la experiencia de San Pedro Garza García dentro de un marco comparativo más amplio, considerando tanto referencias internacionales como el contexto normativo y administrativo en México. En este sentido, se han revisado documentos oficiales que detallan la estructura y operación del City Manager en este municipio, incluyendo reportes de gestión, auditorías gubernamentales y evaluaciones de desempeño. Estas fuentes proporcionan datos esenciales para evaluar la eficacia del modelo y su alineación con los principios de la Nueva Gestión Pública (NGP), un enfoque que ha cobrado relevancia en la modernización administrativa.

No obstante, el estudio no se limita a la revisión de documentos oficiales. La literatura académica especializada también ha sido un pilar fundamental para entender la evolución del City Manager y su adaptación en diferentes países. Se han analizado estudios sobre la profesionalización de la administración pública, la descentralización de funciones municipales y la optimización de recursos en gobiernos locales. Esto permite situar el caso de San Pedro Garza García dentro de un panorama más amplio, identificando similitudes y divergencias con experiencias internacionales.

Si bien el análisis documental ofrece una base sólida para evaluar la implementación del City Manager en San Pedro Garza García, es importante reconocer sus limitaciones. La disponibilidad de información es uno de los principales retos, pues algunos reportes gubernamentales pueden carecer de datos específicos sobre el impacto real del modelo. Asimismo, la ausencia de estudios previos sobre el City Manager en municipios mexicanos dificulta la comparación con otros casos nacionales, lo que obliga a recurrir a referencias internacionales para contextualizar sus efectos.

Otro aspecto a considerar es la falta de datos cualitativos provenientes de la ciudadanía. Aunque se han identificado percepciones generales a partir de informes de transparencia y medios de comunicación, este estudio no incorpora entrevistas o encuestas directas con los habitantes del municipio. Sin embargo, esto no disminuye la validez del análisis, pues el objetivo principal es examinar el modelo desde una perspectiva administrativa y de gestión pública.

En este sentido, la metodología utilizada permite construir un marco de análisis que no solo describe el City Manager como una figura teórica, sino que también examina su funcionamiento en la práctica. La combinación de fuentes gubernamentales, estudios académicos y evaluaciones de políticas públicas proporciona una visión integral sobre este modelo y sus implicaciones para la modernización de la administración pública municipal en México.

III. Resultados y Discusión

El análisis del modelo City Manager en la administración pública municipal revela diversos aspectos clave que permiten evaluar su impacto en la gestión gubernamental. La implementación de este modelo en San Pedro Garza García ha generado cambios sustanciales en la organización y eficiencia de los procesos administrativos, al tiempo que ha promovido la rendición de cuentas y la participación ciudadana. No obstante, también se han identificado desafíos que limitan su consolidación y replicabilidad en otros municipios de México.

3.1. Eficiencia administrativa y optimización de recursos

Uno de los principales argumentos a favor del modelo City Manager es su capacidad para mejorar la eficiencia administrativa a través de una gestión más técnica y profesionalizada. Al separar las funciones políticas de las operativas, este modelo permite que las decisiones estratégicas sean ejecutadas por un profesional con formación especializada en administración pública, lo que reduce el impacto de los cambios de gobierno en la continuidad de los proyectos municipales.

En el caso de San Pedro Garza García, la implementación del City Manager ha contribuido a la optimización de los recursos mediante la aplicación de herramientas de planificación estratégica, control presupuestal y administración basada en resultados. La reducción de gastos innecesarios, la reorganización del aparato municipal y la implementación de métricas de desempeño han permitido mejorar la prestación de servicios públicos, priorizando la eficiencia y la sostenibilidad fiscal.

Además, la adopción de tecnologías de la información ha sido un factor determinante en la modernización de la administración municipal. El uso de plataformas digitales, sistemas de gestión financiera y mecanismos de monitoreo en tiempo real ha facilitado la toma de decisiones basada en evidencia. Estos avances han permitido no solo una mayor eficiencia en la asignación de recursos, sino también una mejor capacidad de respuesta ante las demandas ciudadanas.

Sin embargo, es importante señalar que la eficiencia administrativa alcanzada mediante este modelo depende en gran medida del compromiso político y de la disponibilidad de recursos. En municipios con menor presupuesto o con estructuras políticas más rígidas, la implementación del City Manager puede enfrentar mayores resistencias, lo que limita su efectividad. Asimismo, la falta de normativas claras sobre la profesionalización del servicio público en México puede obstaculizar la consolidación de este modelo en el largo plazo.

3.2. Transparencia y rendición de cuentas en la gestión municipal

Otro de los beneficios más destacados del modelo City Manager es su impacto en la transparencia y la rendición de cuentas. Al tratarse de una figura

designada con base en criterios de competencia y experiencia, su gestión está sujeta a una evaluación constante, lo que reduce el riesgo de corrupción y malas prácticas en la administración pública.

En el caso de San Pedro Garza García, la implementación del City Manager ha fortalecido los mecanismos de control y supervisión de la gestión municipal. La publicación periódica de informes de desempeño, la realización de auditorías externas y la incorporación de sistemas de seguimiento financiero han permitido mejorar la confianza de la ciudadanía en el gobierno local.

No obstante, la transparencia no solo depende de la estructura administrativa, sino también de la cultura política y la voluntad de los actores gubernamentales. En algunos municipios, la resistencia al escrutinio público y la falta de mecanismos de control efectivos pueden limitar los beneficios del modelo City Manager. La opacidad en la asignación de contratos, la discrecionalidad en la toma de decisiones y la ausencia de sanciones por malas prácticas son factores que pueden comprometer la integridad del modelo.

Por ello, es fundamental que la implementación del City Manager esté acompañada de reformas estructurales que fortalezcan la transparencia institucional. La creación de organismos ciudadanos de supervisión, la obligatoriedad de la publicación de informes de desempeño y la promoción de una cultura de evaluación continua son medidas necesarias para garantizar que este modelo cumpla con su propósito de mejorar la rendición de cuentas en la gestión municipal.

3.3. Percepción ciudadana del modelo City Manager

Si bien la eficiencia y la transparencia son pilares fundamentales del modelo City Manager, su éxito en la administración pública municipal también depende de la percepción y aceptación ciudadana. En San Pedro Garza García, la implementación de este modelo ha generado opiniones divididas entre los distintos sectores de la población.

Por un lado, la comunidad empresarial y los sectores tecnocráticos han valorado positivamente la profesionalización de la gestión municipal y la estabilidad en la ejecución de proyectos. La continuidad de las políticas públicas, la optimización de los recursos y la mejora en la calidad de los servicios han sido aspectos reconocidos como avances significativos en la administración local.

Sin embargo, una parte de la ciudadanía ha expresado preocupaciones respecto a la falta de vinculación entre el City Manager y la comunidad. A diferencia del alcalde y los regidores, que son electos por voto popular, el City Manager es un funcionario designado, lo que en algunos casos ha generado una percepción de distanciamiento y falta de representatividad. La ausencia de un mecanismo de participación ciudadana directa en su nombramiento y la falta de conocimiento sobre sus funciones han generado incertidumbre en ciertos sectores de la población.

Asimismo, el éxito del modelo City Manager depende de la capacidad del gobierno municipal para comunicar sus beneficios y fomentar una cultura de participación activa. En este sentido, es necesario fortalecer los canales de diálogo entre la administración municipal y la ciudadanía, a través de mecanismos como consejos consultivos, plataformas de gobierno abierto y ejercicios de presupuesto participativo.

IV. Conclusiones

La adopción del modelo City Manager representa una de las estrategias más relevantes en el proceso de modernización de la administración pública municipal. Su implementación en municipios como San Pedro Garza García ha demostrado que es posible transformar estructuras burocráticas tradicionales en esquemas de gestión más técnicos, profesionales y orientados a resultados. Este modelo introduce una separación clara entre las funciones políticas y administrativas, permitiendo que la gestión cotidiana del municipio sea dirigida por un profesional con experiencia en administración pública, mientras que los funcionarios electos pueden enfocarse en las decisiones de tipo político y estratégico. Esta división de

funciones contribuye a mejorar la eficiencia operativa, la continuidad de los proyectos y la racionalización del uso de los recursos públicos.

Uno de los mayores logros del modelo es su capacidad para promover una cultura de transparencia y rendición de cuentas. A través del uso de indicadores de desempeño, mecanismos de evaluación y herramientas tecnológicas de gestión, el City Manager facilita la supervisión de la administración municipal y genera confianza ciudadana. La publicación de informes, las auditorías y la incorporación de sistemas de seguimiento financiero refuerzan la idea de un gobierno local comprometido con la eficiencia y la legalidad.

No obstante, el modelo también enfrenta desafíos significativos. Entre ellos destacan los posibles conflictos institucionales entre el City Manager, el alcalde y el cabildo, así como la resistencia interna al cambio por parte del personal administrativo. Estos factores pueden frenar la correcta implementación del modelo si no se definen con claridad los límites de actuación y no se promueve una cultura organizacional alineada con los principios de la Nueva Gestión Pública. Asimismo, la figura del City Manager, al no ser electa por voto popular, puede generar una percepción de lejanía o falta de representatividad, especialmente en municipios donde la ciudadanía espera una relación más directa con sus autoridades.

A esto se suma que su viabilidad no puede analizarse de manera uniforme, ya que depende de condiciones particulares como el presupuesto, la infraestructura institucional y la voluntad política. En municipios con escasos recursos financieros o una débil capacidad administrativa, la implementación del modelo puede verse limitada o incluso fracasar sin el acompañamiento de reformas estructurales que garanticen su funcionalidad.

Referencias

Arocena, J. (1995). El desarrollo local: un desafío contemporáneo. CLAHE, Caracas: Nueva Sociedad.

- Barroso, F. (2015). Documentación sobre Gerencia Pública. Castilla: Cuerpo Superior.
- Cordero, J. (2012). El City Manager. Una experiencia en México: Tijuana y Texcoco. Provincia. México: Universidad de los Andes.
- Cornejo Saavedra, G. &. (2021). La Administración Financiera Municipal en el Desarrollo Local. Revista Científica Multidisciplinar, 87-111
- Crescencio, L. &. (2014). Diagnóstico de la Gestión de Residuos Sólidos Urbanos en el Municipio de Mexicali. Obtenido de <https://doi.org/10.4067/S0718-07642014000300009>
- Galindo Noriega, R. (2009). La Revolución municipalista: El retorno a lo local. Revista de Administración Pública, 17.
- Garza, R. (2018). Gobierno digital y participación ciudadana: Avances y desafíos en América Latina. Buenos Aires: CLAD.
- Lara Pol, J. (2016). Administración Local y Reforma de la Administración. Revista de Ciencias Políticas de la UNAM, 45-52.
- Parada, R. (2017). Administración pública y gestión del cambio en los gobiernos locales. Bogotá: Siglo del Hombre Editores.
- Ramírez-Alujas, Á. (2014). Innovación en la gestión pública: Una guía para gobiernos locales. Santiago de Chile: CEPAL.
- Tecco, C. (2002). Innovaciones en la Gestión Municipal y Desarrollo Local. En Cravacuore, D. (Comp.), Innovación en la Gestión Municipal. Ed. Federación Argentina de Municipios y Universidad Nacional de Quilmes, Buenos Aires.