

El premio *gobierno y gestión local* en México : un mecanismo de institucionalización de la innovación en gobiernos locales

Enrique Cabrero Mendoza¹

Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), México

1. Introducción

La transición mexicana es un contexto de oportunidades para el surgimiento de nuevos actores, de nuevos mecanismos de gestión, de nuevos arreglos institucionales y de nuevos marcos para la gobernabilidad. Sin embargo si bien los avances han sido importantes en el ámbito de la democracia representativa electoral, en lo que se refiere a la democracia directa (cogestión de políticas públicas, participación ciudadana, rendición cotidiana de cuentas a la población) los avances son todavía muy desiguales.

En este sentido, es evidente que los gobiernos municipales del país han venido jugando un papel estratégico en los avances de la práctica democrática cotidiana. Son los ayuntamientos del país los que han tenido que enfrentar una nueva dinámica de interlocución con la ciudadanía. Son los primeros que han tenido que “normalizar” las alternancias de partidos políticos en el poder. Son los primeros que han tenido que imaginar nuevas estrategias para la acción pública basadas en la generación de consensos, en la creación de redes sociales diversas y en la construcción de nuevos marcos de gobernabilidad.

Como se comentará en detalle más adelante, diversos estudios registran un conjunto de observaciones sobre experiencias de buen gobierno local en México. Algunos de ellos afirman que los espacios municipales están rápidamente convirtiéndose en los laboratorios de la democracia mexicana. De igual forma se menciona que la capacidad innovadora del nivel local de gobierno está con mucho rebasando la imaginación de los niveles federal y estatal. Si bien ésta no es una tendencia generalizada en el total de los municipios mexicanos, es un hecho que cada vez encontramos más evidencia de este fenómeno.

Sin embargo dichas tendencias tienen frente a sí grandes obstáculos, son diversos los aspectos que juegan un papel importante tanto en el surgimiento como en la posible consolidación de esta ola de nuevas prácticas de gobierno municipal. Particularmente la cultura política local, sus tradiciones, sus arreglos históricos, el nivel de capital social acumulado, parecerían tener un peso muy importante. Tan es así que si bien las ideas y proyectos innovadores en el espacio municipal han surgido con entusiasmo, se observa con frecuencia el regreso a un cierto centralismo en los gobernantes municipales, en ocasiones también una falta de continuidad en la participación ciudadana, decae el entusiasmo del cambio, y todo ello abre espacios al retroceso, a la recuperación del viejo modelo, que aun cuando regresa en una versión menos autoritaria y centralista, puede llegar a conservar en lo esencial su naturaleza profunda.

Entre las estrategias que algunos países promueven para consolidar prácticas de buen gobierno local, existen programas de reconocimiento público y apoyos económicos para el mantenimiento de experiencias innovadoras en gobiernos locales. Hasta ahora este tipo de programas parecería estar teniendo éxito en países como Estados Unidos, Filipinas, Brasil, Sudáfrica, Chile y México (bajo el auspicio de la Fundación Ford y de otras instituciones), e igualmente en Canadá, Francia y Reino Unido (bajo el auspicio de los gobiernos nacionales y organismos internacionales).

¹ El autor agradece el apoyo de Gilberto García para la integración de información que se presenta en este documento.

El objeto de este documento es analizar brevemente la realidad municipal en el caso mexicano, presentar algunas evidencias e ideas que llevaron al CIDE y a la Fundación Ford a emprender la puesta en marcha del Premio *Gobierno y Gestión Local*, y los resultados que hasta ahora este esfuerzo viene arrojando. Al final se presentarán también algunos de los dilemas que este tipo de programas viven, así como los desafíos que para el caso mexicano habrá que enfrentar en los próximos años.

2. Los gobiernos locales en México, un escenario paradójico

Un escenario de precariedad municipal

La realidad municipal mexicana se ha caracterizado históricamente por un alto centralismo de las decisiones y los recursos en el nivel federal de gobierno. Desde la construcción del Estado mexicano posterior a la Revolución, el nivel municipal ha sido concebido como una instancia de carácter administrativo con poca o ninguna relevancia en el acontecer político y en los proyectos de desarrollo económico y social. Todavía en la actualidad México es uno de los países con un mayor nivel de centralismo fiscal en el contexto latinoamericano.²

Esta tradición del sistema mexicano ha generado grandes rezagos en las capacidades administrativas y de gobierno del nivel municipal:

- En cuanto al marco de reglamentación interna del municipio se observa que en alrededor de 63% de los 2,429 municipios del país no se cuenta con una normatividad interna que establezca las normas básicas del funcionamiento. En casi 80% de los municipios no se cuenta con un marco normativo de planeación y presupuestación que ordene las acciones en el tiempo ni que vincule asignación de recursos con objetivos y metas previamente establecidos. En promedio, menos de un 50% de los municipios tienen reglamentaciones sobre servicios públicos. Otro dato importante es que sólo en 46% del total de municipios existe reglamento de obra pública municipal, además sólo en 22% de los municipios existe una reglamentación de zonificación y uso del suelo.
- De igual forma se observan rezagos importantes en estructuras organizativas y sistemas de administración, sólo 55% del total de municipios llevan a cabo acciones de evaluación de proyectos y sólo 46% tiene algún tipo de sistema de administración de recursos materiales y de inventarios. En cuanto al equipamiento un dato preocupante es que para 1995, 60% de los municipios del país no tenía ningún equipo de cómputo. Las funciones administrativas y de registro se hacían en forma manual en la mayoría de los municipios.
- Por lo que se refiere al personal encargado de las tareas inherentes al trabajo en los municipios, éste se caracteriza, en general, por falta de profesionalización y alta rotación. Según datos derivados del censo municipal, existen cada año alrededor de 60,000 funcionarios municipales que se ven afectados por los cambios de gobierno. Por otra parte, en pequeñas muestras de municipios urbanos se observa que sólo un 5% de funcionarios municipales han hecho una verdadera carrera en la administración municipal (dos o tres periodos de gobierno), 60% nunca habían tenido una experiencia previa en la administración municipal y tienen una antigüedad en el puesto menor a un año. Sobre el perfil de los gobernantes municipales se observa que 33% tiene una escolaridad primaria o menos, por su parte sólo

² Si comparamos México con otros países latinoamericanos se observa que el nivel de centralismo fiscal es significativamente mayor; por ejemplo para 1995, la participación del nivel local de gobierno en el gasto público total se observaba un contraste del caso mexicano (4%), con Brasil (18%), Argentina (12%), Colombia (17%) y Chile (12%). Véase: Cabrero (1996).

40% de los funcionarios de la administración tienen una licenciatura. Un dato adicional es que 60% de las administraciones municipales no tiene siquiera un área especializada en el manejo de recursos humanos y sólo 20% de las administraciones municipales del país lleva a cabo actividades de capacitación y desarrollo de personal.

- Los recursos económicos con los que cuentan la mayoría de los municipios del país dificultan una mayor presencia en proyectos de desarrollo. Más de 80% de los municipios del país canalizan casi 80% de sus recursos al pago de nómina, los márgenes para llevar a cabo proyectos de inversión para el desarrollo social son muy escasos, si bien tiende a cambiar la situación recientemente con los flujos de recursos de inversión para la infraestructura social (Ramo 33), todavía la situación dista mucho de lo deseable.

El panorama anterior alerta sobre la fragilidad del nivel local de gobierno en México y sobre los grandes esfuerzos que es necesario emprender para el fortalecimiento municipal. Este aspecto además parecería crucial para la transición democrática del país, pues más allá de la necesidad de fortalecer la institución local de gobierno por el hecho mismo de fortalecer las instituciones gubernamentales, existe evidencia de que los gobiernos locales están jugando cada vez más un papel estratégico en el escenario nacional, tanto en la democratización de la acción pública, como en el surgimiento de nuevos modelos de gestión gubernamental, así como en nuevas prácticas de cogestión gobierno-ciudadanos.

Un escenario de movilidad y dinamismo municipal

Es paradójico que siendo el nivel municipal de gobierno el de mayores carencias y retraso, es también el nivel de gobierno que en México ha mostrado tener mayor movilidad y capacidad innovadora. Este hecho es así en varios países del mundo, como se ha registrado en diversos estudios, son los niveles locales de gobierno los que están dinamizando los procesos de reforma gubernamental y construyendo las nuevas formas de interlocución Estado-Sociedad (Andrew y Goldsmith 1998, Iain Gow 1994, Campbell 1996). Lo curioso es que en un país como México, altamente centralizado y vertical en su sistema federal, también se observen estas tendencias.

La evidencia acerca de este proceso en nuestro país se ha acumulado, desde hace algunos años diversos estudios han registrado el surgimiento de experiencias de gobierno local altamente exitosas. Los estudios llevados a cabo por Merino (1994), Cabrero (1995 y 1996), Ziccardi (1995) y Guillén (1996), muestran que en el espacio local mexicano se encuentran los laboratorios de un nuevo modelo de acción pública. Se trata de una dinámica que rompe claramente con las tradiciones políticas del país, debilitando los cacicazgos locales, fragmentando los núcleos de concentración del poder y abriendo nuevos espacios para la hechura de programas y políticas. Se trata de la gestación de nuevos esquemas de gobernabilidad.

En este sentido, se observan al menos cuatro tipos de estrategias innovadoras. En primer lugar aparecen experiencias municipales que basan su acción en un *nuevo tipo de liderazgo*, más abierto y horizontal, que promueve acciones de trabajo en equipo al interior de la administración municipal, y que promueve una cultura de la cogestión de programas y políticas conjuntamente con la ciudadanía.³

Un segundo tipo de estrategias innovadoras ha sido el de implantar *nuevos mecanismos de interacción*

³ Al respecto han sido estudiados en profundidad casos como el de Atoyac de Álvarez en Guerrero, y como el de Charcas en San Luis Potosí, (Cabrero 1995); de igual forma los casos de Chihuahua en Chihuahua (Ziccardi 1995); y de Tijuana en Baja California (Guillén 1996) entre otros.

permanente entre gobierno y ciudadanos, promoviendo consultas a través de consejos ciudadanos, organizando sistemas de participación permanente de colonos, o mecanismos de supervisión y de contraloría social. En estas experiencias se ha observado también el papel que las ONG's pueden jugar en la acción local.⁴

Otro tipo de estrategias innovadoras ha sido la aparición de *nuevos esquemas de relaciones intergubernamentales*, los cuales independientemente de la diversidad de colores políticos han permitido construir proyectos intermunicipales o de asociación municipio-estado o municipio-federación, que se caracterizan por haber superado la precariedad de las luchas partidistas anteponiendo la responsabilidad ante los electores y construyendo nuevas perspectivas para el desarrollo local.⁵

Por último también se observan estrategias de innovación fundamentalmente basadas en *nuevos sistemas de gestión administrativa* en el ámbito municipal. En este sentido se observan experiencias de modernización altamente exitosas. Algunas más sofisticadas en municipios urbanos⁶ y otras experiencias menos sofisticadas, pero altamente eficaces en municipios medianos y pequeños⁷

Un escenario de “volatilidad” de experiencias de innovación municipal

Sin embargo, pese a este escenario optimista es necesario reconocer las dificultades y limitaciones del proceso. A partir de estudios recientes (Cabrero 1998 y 2002), se observa que algunas de las experiencias innovadoras calificadas de exitosas en el momento de llevar a cabo los estudios relatados anteriormente, no fueron capaces de mantener el impacto positivo de dichas prácticas más allá de un periodo de gobierno (tres años). De hecho en algunos casos no han podido institucionalizar casi ninguno de los rasgos distintivos de la innovación. En un estudio de carácter longitudinal que recogió la evolución de la gestión municipal durante periodos de una década, se ha podido observar cómo en ocasiones los nuevos estilos de liderazgo desaparecen rápidamente, en algunos casos los sistemas de participación ciudadana entran en fases de desánimo y falta de interés, y en otros casos los avances mismos en los sistemas administrativos pueden sufrir retrocesos. Es decir, las innovaciones y sus efectos positivos, pueden desaparecer con la misma velocidad con la que surgieron.

Se ha observado en algunos casos una gran dificultad por mantener las nuevas prácticas de gestión participativa que se habían iniciado con un alto nivel de éxito al inicio de la década; en otros parecería estarse dando marcha atrás con los esquemas de participación ciudadana que habían sido exitosos; en algunos los programas de cogestión entre el gobierno municipal y los empresarios locales que iniciaron a la mitad de la década, fueron dejados de lado por la siguiente administración; y también se encuentran casos en que prácticamente ninguno de los proyectos innovadores iniciados en algún periodo han tenido seguimiento. Hay por tanto evidencia de las dificultades para sostener las nuevas prácticas de gobierno. Aunque son hasta ahora pocos los estudios de caso, puede suponerse que muchas de las experiencias innovadoras analizadas hace algunos años, han sido efímeras y volátiles.

⁴ Casos como el de León en Guanajuato (Valencia 1995, Cabrero 1995 y Santos 1996); como el de Xico en Veracruz (Cabrero 1995), como el de Cd. Mendoza también en Veracruz (Ocegueda 1999); o como los estudiados por Bazdresch (1994) en el occidente del país, por Díaz et al (1994) en Oaxaca, y por Ramírez (1994) en Yucatán, son claras muestras de este tipo de innovaciones.

⁵ Muestra de este tipo de experiencias son los casos de Santiago Maravatío en Guanajuato y de la Meseta Purépecha en Michoacán, reportados por Cabrero (1995); al igual que los de municipios fronterizos reportados por Guillén (1996).

⁶ Como la de León en Guanajuato, la de Naucalpan o Tlalnepantla en el Estado de México, o como la de Aguascalientes, todas ellas registradas en Cabrero (1996).

⁷ Son los casos de Cd. Guzmán en Jalisco (Cabrero 1996) o el de Jojutla en Morelos (García Del Castillo 1999).

Es indudable que el actual marco legal de la institución municipal en México es una gran limitante para la consolidación de dichas experiencias. La persistencia de periodos trianuales de gobierno sin reelección, la falta de un servicio civil de carrera para funcionarios municipales, y los imperfectos métodos de representación política con el que son electos los miembros del cabildo municipal, son todos ellos factores que estructuralmente rompen con la posibilidad de acumular los aprendizajes y sostener prácticas exitosas de gobierno. Lamentablemente las recientes reformas constitucionales al artículo 115 no tocaron ninguno de estos aspectos.

Sin embargo más allá de las restricciones de carácter exógeno mencionadas las cuales limitan la posibilidad de institucionalizar una nueva vida municipal, también en los estudios mencionados se observan restricciones de carácter endógeno, es decir aspectos internos a la tradición de ejercicio del poder y al papel de los agentes gubernamentales y no gubernamentales que dificultan el sostenimiento de experiencias innovadoras. Un rasgo preocupante de la cultura de ejercicio del poder en este proceso de transición en México, es el hecho de que no sólo los nuevos gobernantes cancelan el “estilo de gobierno” de sus antecesores, con el fin distanciarse de ellos y “crear su propio estilo de gobierno”, sino que incluso los gobernantes salientes quienes impulsaron las innovaciones exitosamente, de una forma sutil pero eficaz, desmantelan el engranaje institucional y de arreglos políticos que les permitió el éxito de la experiencia, todo esto con el fin de “no facilitarle la tarea a los otros” y de que “quede evidencia de que no es fácil lograr una gestión exitosa”. Se trata de “hacer notar la ausencia” del grupo saliente.

Estamos por tanto frente a un juego perverso en el que los actores políticos no tienen incentivos para institucionalizar el éxito de su gestión ni tampoco los incentivos para retomar lo iniciado por el equipo anterior. Cabe mencionar que este comportamiento se observa no sólo en situaciones de alternancia del partido en el poder sino igualmente cuando el mismo partido mantiene el poder dado que en estos casos las camarillas políticas intentan desarrollar su “propio proyecto”.

Difícilmente esta situación se modificará en el corto plazo en México. Las grandes reformas constitucionales a la institución municipal tomarán todavía algún tiempo, al igual que la profesionalización de los funcionarios locales. Por otra parte la ausencia de incentivos que los actores políticos tienen en la actualidad para institucionalizar las nuevas prácticas gubernamentales sólo cambiará en la medida que la transición democrática se acelere y que el nuevo escenario político madure. A partir de ello, el grupo de investigación en gobiernos locales en el CIDE nos preguntamos: ¿cuáles pueden ser los elementos que en el corto plazo podrían contribuir a un sostenimiento y consolidación de experiencias de buen gobierno en el ámbito local? Y justamente fue entonces que nos planteamos el arranque de un certamen que reconociera públicamente las experiencias exitosas de gobierno local.

3. El Premio *Gobierno y Gestión Local* de México como un mecanismo de “anclaje” y sostenibilidad de experiencias de bueno gobierno municipal

El promover un Premio a las buenas prácticas de gobierno local se vislumbró como una estrategia para dar permanencia a las experiencias de innovación municipal que surgían en el país. Por una parte este tipo de reconocimientos públicos genera una visibilidad de la experiencia al mismo tiempo que despierta interés de diversos observadores, todo ello indudablemente compromete de una forma pública a los actores –gubernamentales y no gubernamentales- que participan en este tipo de prácticas y los hace de cierta forma responsables frente a observadores externos para contribuir a la consolidación de las innovaciones. Dicho de otra forma se da un proceso de “apropiación pública” de la experiencia, que

dificulta la especulación y uso personal de la misma, tanto para los grupos gobernantes promotores, como para los grupos que heredan el proceso. Por otra parte, un reconocimiento público y creíble, genera incentivos a la competencia por promover experiencias de buen gobierno, genera procesos de imitación y mimetismo entre los diversos gobiernos locales y sitúa al gobierno municipal en un foro de captación de atención y dignificación de la tarea del gobierno local en México.

Como se comentó al inicio del documento, la Fundación Ford ha apoyado diversas iniciativas para otorgar un premio a la innovación en gobiernos locales. Estos programas se inician en distintos momentos, uno en la década de los ochenta, el de Estados Unidos; otros más tarde, en la década de los noventa como es el caso en Filipinas en 1992, el de Brasil iniciado en 1995, el de Chile iniciado en 1998, y otros en la presente década como es el caso de Sudáfrica iniciado en el año 2000, y más recientemente los de China y México iniciados en el 2001. Todos, sin embargo, coinciden en el propósito último de fortalecer prácticas democráticas de gobierno y experiencias de gestión pública que generen un impacto social importante, tales como, la descentralización de decisiones, la participación ciudadana, corresponsabilidad con otros sectores sociales, rendición de cuentas, mejoras en la eficiencia gubernamental, entre otras, en una palabra visiones que rompen con formas tradicionales y resulten novedosas y eficaces. Siendo similares estas iniciativas, cada programa precisa los criterios que aplica para sus procesos de evaluación (cuadro 1).

Para el caso mexicano los criterios rectores han sido: la *eficiencia* en el uso de los recursos de los programas sometidos al certamen; la *eficacia* en la resolución o atención a algún problema público local; la capacidad del programa por dar *respuesta a demandas* de la ciudadanía; la *transparencia* en el uso de los recursos; el grado de *participación ciudadana* en la orientación o hechura del programa; y el nivel de *institucionalización* y sustentabilidad que se ha logrado a través de su implementación.

Por otra parte, otro criterio rector muy importante para el *Premio Gobierno y Gestión Local* es el juzgar las prácticas que se presentan al certamen a partir de la naturaleza particular de cada municipio. La interpretación de los criterios no puede ser la misma en el caso de municipios urbanos con infraestructura administrativa y de recursos importante, que el caso de municipios pequeños rurales con alto nivel de marginación y pobreza. El concepto mismo de innovación y buenas prácticas debe estar asociado a la realidad de cada municipio y la trascendencia del programa en dicha realidad, más allá de la sofisticación técnica y despliegue de recursos del programa.

Cabe hacer referencia también a las fases del proceso de evaluación que se siguen en el certamen mexicano. En una primera fase se convoca a todos los municipios del país a presentar aquellos programas que a juicio de los responsables del mismo, ofrezcan resultados importantes a lo largo de al menos un año de operación ininterrumpida. Para participar los funcionarios responsables de los programas, o los propios alcaldes, o incluso miembros del cabildo municipal, llenan un formato simple de descripción del programa. Una vez cerrada la convocatoria, se integran entre diez y quince comités de especialistas y estudiosos del tema municipal con el fin de revisar por áreas de política pública el conjunto de programas y emitir así un dictamen que distinga un subconjunto de los mismos (aproximadamente un 10% del total de programas que se presentaron), que a juicio de dichos comités sean los más relevantes y trascendentes en su impacto y diseño.

La segunda fase de la evaluación consiste en integrar nuevamente comités de especialistas por áreas temáticas los cuales llevan a cabo la visita de el grupo de experiencias retenidas en la primera fase. En estas visitas el comité evaluador interroga a responsables del programa, observa el programa en funcionamiento, entrevista a beneficiarios del programa y documenta de la manera más amplia posible las características de operación y los resultados que ha presentado el programa en cuestión.

Posteriormente cada comité redacta un dictamen de la experiencia visitada, los cuales son revisados por el comité técnico de evaluación⁸ del Premio, el cual selecciona diez programas como los finalistas del certamen. Se procede así a la tercera y última fase de evaluación que consiste en la organización de una ceremonia abierta al público en la cual se presentan las diez experiencias finalistas ante un jurado y éste selecciona cinco programas que serán los ganadores y recibirán cada uno un apoyo de veinticinco mil dólares americanos para fortalecer el programa.

4. La experiencia del Premio *Gobierno y Gestión Local* en sus dos primeros años de funcionamiento

El Premio *Gobierno y Gestión Local* tiene como objetivo reconocer públicamente aquellos programas generados en el ámbito de gobierno municipal que, por su contribución a mejorar las condiciones de vida de la comunidad, a mejorar los sistemas de gestión municipal, y a propiciar mejores canales de comunicación y trabajo entre el gobierno municipal y la ciudadanía, constituyen una referencia de buenas prácticas gubernamentales para aquellos gobiernos municipales que ante problemas comunes aspiran a replicar o inspirarse en las acciones emprendidas por estas experiencias.

Así, a las dos primeras convocatorias (2001 y 2002) respondieron más de cuatrocientos municipios del país de todas las expresiones políticas –incluyendo aquellos que cuentan con autonomía para regirse por usos y costumbres–; de todas las regiones geográficas (norte, sur, centro); de todas las entidades federativas de la República; de municipios de todo tipo de tamaño –municipios que por su número de habitantes pueden clasificarse como pequeños, medianos y grandes–; y finalmente con programas (más de seiscientos en total) que reflejan las atribuciones que a este nivel de gobierno le competen, las preocupaciones que le expresa la comunidad, y la creatividad que necesariamente tiene que idear el gobierno municipal para atender los reclamos de la sociedad con los escasos recursos con los que se cuenta. En resumen el Premio ha logrado integrar un rico balance de todas las expresiones y reflejar la compleja diversidad del país (cuadros 2, 3, 4 y 5).

La extensa participación lograda en estos primeros dos años en México, rompió claramente con la visión de que los gobiernos municipales en este país mantienen una cultura de rechazo a ser públicamente evaluados. Asimismo, la amplia participación muestra el interés de los funcionarios municipales por exponer y difundir sus acciones de gobierno; es decir, manifiesta la necesidad del gobierno municipal por contar con mecanismos para la rendición de cuentas a la sociedad, mecanismos para validar sus acciones de gobierno y, también, para captar apoyos y recursos externos.

Finalmente, con relación al potencial de aprendizajes que pueda generar el Premio en términos de gestión municipal, con el certamen se ha acumulado una amplia gama de programas (ver cuadro 5). Programas en áreas tradicionales de la gestión municipal como los de seguridad pública, servicios públicos, planeación urbana y desarrollo de infraestructura municipal, también programas en áreas menos tradicionales en el municipio mexicano como son aquellos que tienen un fuerte componente de atención a problemas de salud pública, ecología, desarrollo económico y educación. Además, se han registrado una cantidad importante de programas que por la manera en que han sido diseñados y están siendo implementados mejoran sustancialmente los mecanismos de atención, trabajo y coordinación entre la ciudadanía y el gobierno municipal. Por último encontramos también programas encaminados a modernizar la administración pública y las finanzas locales como parte de un esfuerzo por hacer rendir mejor los recursos del gobierno local y para atender con mayor oportunidad y calidad las demandas de

⁸ El Comité técnico de evaluación está integrado por once miembros, todos ellos reconocidos estudiosos y promotores del desarrollo y fortalecimiento municipal.

la comunidad.

A partir de la experiencia de estos primeros años cabe cuestionarse si realmente el Premio *Gobierno y Gestión Local* está contribuyendo para que las prácticas innovadoras permanezcan más allá de un periodo de gobierno. Existen dos razones para considerar que con el Premio sí se está en vías de institucionalizar las prácticas innovadoras exitosas. Por una parte, este reconocimiento está generando una mayor *visibilidad* sobre las experiencias de buen gobierno local propiciando un proceso de apropiación de éstas por parte de la comunidad, que al saberse beneficiada por ellas, cada vez presionará más a las autoridades para mantener su permanencia más allá de un periodo de gobierno. Por otro lado, un este tipo de reconocimiento está creando indudablemente *incentivos a la sana competencia* por promover experiencias de buen gobierno, generando procesos de imitación y réplica entre los gobiernos locales, se está además edificando un foro permanente que capte la atención de diversos sectores de la sociedad en la tarea del gobierno local en México.

Cabe por último señalar que se están llevando a cabo una serie de actividades complementarias encaminadas a la institucionalización, divulgación y discusión en torno a estas prácticas, como son: el fortalecimiento de redes de estudiosos y expertos municipalistas; la organización sistemática de foros de discusión con la participación de actores políticos, estudiosos y público en general con el fin de difundir las experiencias reconocidas en el certamen; la edición de una gaceta de difusión bimestral sobre el tema del certamen y sobre algunas de las experiencias premiadas; y la edición de una colección de textos sobre temas relacionados a los gobiernos municipales, gestión local e innovación gubernamental.

5. Bibliografía

- Bazdresch, M. "Gestión municipal y cambio político" en: Merino, M. *En busca de la democracia municipal* Ed. Colmes, 1994.
- Cabrero, E. *La nueva gestión municipal en México* Ed. MAPorrúa-CIDE, 1995.
- Cabrero, E. (coordinador) *Los dilemas de la modernización municipal* Ed. MA Porrúa-CIDE, 1996.
- Cabrero, E et al *Prácticas municipales exitosas* Ed. CIDE, 2001
- Cabrero, E. "Mexican Local Governance Innovation: Fleeting Changes or Permanent Transformation?" en: *The American Public Administration Review*, 2000.
- Cabrero, E. (coordinador) *Innovación en gobiernos locales* Ed. CIDE, 2002.
- Cabrero, E. *Acción pública, desarrollo y gobierno local* (en prensa) 2002.
- Campbell, T. "Innovations and Risk Taking" en: World Bank Discussion Paper No. 357, 1996.
- Díaz, F. et al "Oaxaca: diversidad municipal y participación ciudadana" en: Merino, op. cit.
- García Del Castillo, R y L. Ponce "Cambio organizacional, estrategias y acciones en el municipio de Jojutla de Juárez, Morelos" en: Cabrero, E y G. Nava (coordinadores) *Gerencia Pública Municipal* Ed. MA Porrúa-CIDE, 1999.
- Guillén, T. *Gobiernos municipales en México* Ed. MA Porrúa-Colef, 1996.
- Gow, I. *Learning from others* IAP-CCMD, 1994.
- Merino, M. (coordinador) *En busca de la democracia municipal* Ed. Colmex, 1994.
- Ocegueda, A. "El parlamento municipal de Ciudad Mendoza" en: Cabrero-Nava, op.cit.
- Ramírez, L.A. "Sociedad civil, gobierno y desarrollo urbano en Yucatán" en: Merino, 1994, op. cit.
- Santos, J. "El caso de León Guanajuato" en: Cabrero, 1996, op. cit.
- Valencia, G. "La administración panista del municipio de León" en: Ziccardi 1995, op. cit.
- Ziccardi, A. (coordinador) *La tarea de gobernar* Ed. MA Porrúa-IISUNAM, 1995.

6. Ficha biográfica del autor

ENRIQUE CABRERO MENDOZA. Doctor en Gestión Pública en la Escuela de Altos Estudios en Administración, HEC, Francia. Investigador del CIDE en México. Coordinador Ejecutivo del Premio *Gobierno y Gestión Local*. Líneas de investigación: 1) Gestión municipal; 2) Políticas de descentralización y análisis organizacional; 3) Gerencia Pública. Publicaciones recientes: *Innovación en gobiernos locales* Ed. CIDE, 2002. "Mexican Local Governance in Transition. Fleeting Change or Permanent Transformation?" en *The American Review of Public Administration*, Sage Publications, vol. 30, núm.4, diciembre 2000. "Les dilemmes de la décentralisation" en *Problemes de l'Amérique Latine*, núm. 37, segundo trimestre, La documentation Francaise, Francia, 2000. Correo electrónico: enrique.cabrero@cide.edu

8. Cuadros

Cuadro 1. Experiencias internacionales en premios similares

Programa	Participación promedio	Participantes	Criterios de elegibilidad
InnEEUU	Promedio de 1400 por año.	Gobiernos locales, estatales y federal	Novedad Efectividad Representatividad Posibilidad de transferir
Filipinas	Promedio de 319 al año.	Gobiernos locales	Efectividad Impacto positivo Participación ciudadana Posibilidad de transferir
Brasil	Promedio de 300 registros anuales	Estados, municipios y organizaciones propias de los pueblos indígenas	Cambio sustantivo Posibilidad de transferir Consolidación de la relación Gobierno-ciudadano •Utilización responsable de recursos
Sudáfrica	171 aplicaciones en su primer año	Gobiernos locales y sociedad civil organizada	Trabajo de la comunidad y el gobierno para mejorar condiciones de vida en comunidades marginadas
Chile	Promedio de 350 registros anuales	Gobiernos locales y ONG's	Trabajo de la comunidad y gobierno para mejorar las condiciones de vida
México	Promedio de 300 registros anuales	Gobiernos municipales	Eficiencia: Eficacia Respuesta a demandas Transparencia Participación ciudadana Institucionalización R

Cuadro 2 Distribución de programas por regiones

Zona geográfica	NORTE	CENTRO	SUR
% de programas	25%	42%	33%

Cuadro 3. Distribución de programas por tamaño de municipio

Tamaño municipio	GRANDE	MEDIO	PEQUEÑO
% de programas	28%	38%	36%

Cuadro 4 Distribución de programas por partido político del gobierno municipal

Partido en el poder	PRI	PAN	PRD	Otros	Usos y costumbres
% de programas	40%	35%	17%	3%	5%

Cuadro 5. Tipos de programas registrados

Tipo de Programa	Totales	Porcentaje
Desarrollo económico	82	12
Ecología	64	9
Educación	42	6
Infraestructura Municipal	71	10
Modernización de la administración pública	60	9
Modernización Financiera	31	5
Política social	52	8
Participación Ciudadana	84	12
Planeación Urbana	25	4
Salud Pública	49	7
Seguridad Pública	62	9
Servicios Públicos	51	8