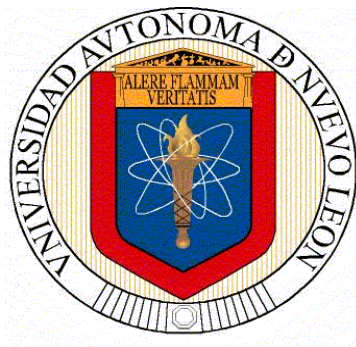


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y RELACIONES INTERNACIONALES



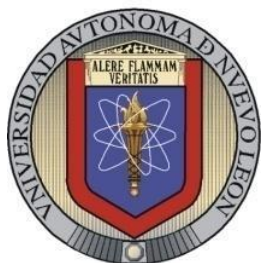
TESIS

**“VIABILIDAD DEL MODELO CITY MANAGER COMO ALTERNATIVA DE
GESTIÓN PÚBLICA MUNICIPAL: EL CASO DE GUADALUPE, NUEVO LEÓN”.**

QUE PRESENTA
BALTAZAR GILBERTO MARTÍNEZ RÍOS

**PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN FILOSOFÍA CON
ORIENTACIÓN EN CIENCIAS POLÍTICAS**

AGOSTO 2026



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y
RELACIONES INTERNACIONALES**



TESIS

**“VIABILIDAD DEL MODELO CITY MANAGER COMO ALTERNATIVA DE
GESTIÓN PÚBLICA MUNICIPAL: EL CASO DE GUADALUPE, NUEVO LEÓN”**

QUE PRESENTA

BALTAZAR GILBERTO MARTÍNEZ RÍOS

**PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN FILOSOFÍA CON
ORIENTACIÓN EN CIENCIAS POLÍTICAS**

DIRECTOR DE TESIS

DR. PEDRO RIVERA HERNÁNDEZ

AGOSTO 2026

Declaración de autenticidad

Declaro solemnemente y en honor a la verdad que este documento que aquí presento es fruto de mi propio esfuerzo, y no contiene material escrito o publicado por otra persona.

Que las ideas y referencias consultadas para la elaboración de este trabajo les he dado el debido reconocimiento y las he citado debidamente en la bibliografía o referencias bibliográficas.

Declaro además que tampoco contiene material que haya sido aceptado o publicado anteriormente para el otorgamiento de grado académico, título profesional o diploma de alguna universidad o institución.

Apellidos: Martínez Ríos

Nombre (s): Baltazar Gilberto

Programa de Posgrado: Doctorado en Filosofía con Orientación en Ciencias Políticas.

Fecha: 20 de julio del 2026

DEDICATORIA

A Dios, por la oportunidad, la fortaleza, la voluntad y las condiciones que permitieron llevar a cabo este doctorado.

A mi esposa y a mis hijos, por su amor, paciencia y comprensión a lo largo de este camino;

A mis padres, por ser el cimiento de todo lo que soy.

AGRADECIMIENTO

Cursar un doctorado representa, de por sí, un reto exigente en términos de tiempo; en mi caso, se sumaron circunstancias que lo hicieron aún más desafiante: estar de lleno en campañas políticas, fungir como presidente de un partido a nivel estatal, con la alta exigencia que ello conlleva y desempeñarme como diputado. Por ello, mi gratitud se multiplica hacia todas las personas que hicieron posible que este proyecto llegara a buen término.

A la Universidad Autónoma de Nuevo León, institución de la que me siento profundamente orgulloso de formar parte.

Al Dr. Pedro Rivera Hernández, asesor de esta tesis, por su guía, su rigor académico y su disposición constante para orientar cada etapa de este trabajo.

Al director de la Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales, por su respaldo institucional y las facilidades brindadas para la realización de este doctorado.

Al coordinador del doctorado, por su acompañamiento a lo largo de todo el proceso.

A los maestros y doctores que tuve el privilegio de tener como formadores, por su conocimiento y exigencia académica.

A mi equipo de trabajo, por su respaldo constante a lo largo de este proceso.

A mis compañeros de generación, por el compañerismo y el enriquecimiento académico compartido durante el doctorado.

ÍNDICE

ÍNDICE DE GRAFICAS	11
LISTA DE ABREVIATURAS	13
INTRODUCCIÓN	14
CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	15
1.1. Antecedentes de la problemática	15
1.2. Declaración del Problema de Investigación	21
1.2.1. Limitaciones y delimitaciones de la Investigación.....	24
1.3. Propósito de la investigación.....	25
1.4. Justificación de la Investigación	26
1.5. Objeto de Estudios.....	28
1.6. Objetivos de la Investigación.....	28
1.6.1. General.....	28
1.6.2. Específicos	28
1.7. Hipótesis	29
1.7.1. Hipótesis operacionales.....	29
1.7.2. Hipótesis Nula.....	30
1.8. Pregunta de investigación	30
1.9. Modelo de investigación.....	30
1.10. Operacionalidad del Método	32

1.11. Diseño de la investigación	33
CAPITULO II. MUNICIPIO Y CITY MANAGER	36
2.1. El Municipio.....	36
2.2. Administración Pública Municipal.....	40
2.3. Gestión Municipal.....	44
2.4. Innovación de la Administración Pública Municipal.....	48
2.5. Conceptualización del City Manager	51
2.6. Ventajas y desventajas del City Manager	54
2.7. Experiencias Internacionales	58
2.8. Transparencia en la Gestión Municipal	61
CAPITULO III. GESTIÓN PÚBLICA MUNICIPAL.....	68
3.1. Administración Pública.....	68
3.2. Sistema de Gestión y City manager	71
3.3. Innovación Pública y Modernización de los Servicios Municipales	77
3.4. Evaluación de la Satisfacción Ciudadana	81
3.5. Mejora Continua y Estrategias de Innovación en los Servicios	84
3.6. Establecimiento de Indicadores de Calidad y Rendimiento	87
CAPITULO IV: DISEÑO CUALITATIVO	93
4.1. Características del diseño de investigación cualitativa	93
4.2. Población y Muestra.....	94

4.3.	Instrumento de recolección de información	95
4.4.	Diseño de instrumento	96
4.4.1.	Instrumento	99
4.5.	Prueba Piloto.....	100
4.6.	Validación del instrumento	103
4.7.	Instrumento final.....	106
CAPÍTULO V. DISEÑO CUANTITATIVO		109
5.1.	Diseño de la investigación.....	109
5.2.	Elección del Método	110
5.3.	Población de estudio	112
5.4.	Muestra y tipo de muestreo	113
5.5.	Recolección de datos	114
5.6.	Operacionalización de las variables	115
a)	Percepción sobre el Modelo City Manager.....	116
b)	Percepción sobre la transparencia.....	117
c)	Percepción sobre la calidad de los servicios públicos.....	118
d)	Participación ciudadana	119
e)	Impacto en la gestión política y administrativa	120
5.7.	Instrumento	121
5.8.	Aplicación de encuesta piloto	124

5.8.1. Muestreo.....	124
5.8.2. Validez del instrumento	127
5.9. Instrumento Final.....	130
CAPÍTULO VI. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	132
6.1. RESULTADOS CUALITATIVOS.....	132
6.1.1. Nube de palabras finales	132
6.1.2. Percepción sobre el Modelo City Manager (V1)	133
6.1.3. Percepción sobre la Transparencia (V2).....	136
6.1.5. Impacto en la Gestión Política y Administrativa (V5)	143
6.1.6. Comparativo de todas las variables analizadas	145
6.2. ANÁLISIS CUANTITATIVO.....	147
6.2.1. Contexto de los participantes.....	148
6.2.2. Estadísticos descriptivos de las variables	150
6.2.3. Confiabilidad del instrumento.....	152
6.2.4. Análisis de correlaciones	153
6.2.5. Síntesis interpretativa de los hallazgos cuantitativos	154
CAPÍTULO VII. TRIANGULACIÓN DE LOS RESULTADOS	158
7.1. Introducción a la triangulación metodológica	158
7.2. Estrategia de triangulación.....	159
7.3. Triangulación por variable	160

7.3.1. Variable Y: Percepción sobre el modelo City Manager (Viabilidad)	160
7.3.2. Variable X1: Transparencia administrativa	162
7.3.4. Variable X3: Participación ciudadana	166
7.4. Síntesis de convergencias y divergencias	170
7.5. Contraste de hipótesis a la luz de la triangulación	171
7.6. Reflexión integradora y condiciones para la implementación	173
7.7. Triangulación con el marco teórico	174
7.7.1. Nueva Gestión Pública y los hallazgos empíricos.....	175
7.7.2. El City Manager como figura teórica y como realidad percibida	176
7.7.3. Transparencia: del postulado teórico a la evidencia empírica	177
7.7.4. Calidad de los servicios públicos y continuidad administrativa	178
7.7.5. Participación ciudadana: entre la teoría participativa y la tensión tecnocrática	178
7.7.6. Gestión político-administrativa: autonomía, cultura política y viabilidad institucional	180
7.7.7. Aportes de los hallazgos al marco teórico existente	181
CONCLUSIONES.....	183
RECOMENDACIONES	191
REFERENCIAS.....	198
ANEXOS	207

ÍNDICE DE GRAFICAS

Gráfica 1 Nube de palabras pilotaje	101
Gráfica 2 Alfa de Cronbach	127
Gráfica 3 Validación por Expertos - Cuantitativo	129
Gráfica 4 Nube de palabras finales	133
Gráfica 5 Percepción sobre el Modelo City Manager (V1)	134
Gráfica 6 Percepción sobre la transparencia (V2)	137
Gráfica 7 Percepción sobre la calidad de los servicios públicos (V3)	139
Gráfica 8 Participación ciudadana (V4)	141
Gráfica 9 Impacto en la gestión política y administrativa (V5)	144
Gráfica 10 Comparativo de todas las variables analizadas	146
Gráfica 11 Conocimiento previo sobre el modelo City Manager	148
Gráfica 12 Percepción sobre la aplicabilidad del modelo en Guadalupe, N.L. ...	149
Gráfica 13 Estadísticos descriptivos de las variables Y, X1, X2, X3 y X4	150
Gráfica 14 Estadísticos descriptivos por ítem y dimensión	151
Gráfica 15 Estadísticos de fiabilidad del instrumento definitivo	152
Gráfica 16 Correlaciones de Pearson entre las variables del estudio	153
Gráfica 17 Triangulación de la variable Y: Percepción sobre el modelo City Manager	162
Gráfica 18 Triangulación de la variable X1: Transparencia administrativa	164
Gráfica 19 Triangulación de la variable X2: Calidad de los servicios públicos ...	166
Gráfica 20 Triangulación de la variable X3: Participación ciudadana	167
Gráfica 21 Triangulación de la variable X4: Gestión político-administrativa	169
Gráfica 22 Síntesis general de la triangulación por variable	171

LISTA DE ABREVIATURAS

Abreviatura	Significado
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BSC	Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral)
CMA	City Management Association (Asociación de Gerentes de Ciudades)
NGP	Nueva Gestión Pública
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales)
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación

INTRODUCCIÓN

La gestión pública municipal en México atraviesa por tensiones crecientes derivadas de transformaciones urbanas aceleradas, limitaciones presupuestales, cuestiones tecnológicas y la demanda social por servicios eficientes, transparentes y orientados al ciudadano. En muchos ayuntamientos, la estructura administrativa tradicional muestra dificultades para responder con oportunidad a retos como la modernización institucional, la profesionalización de los servidores públicos y la implementación de modelos innovadores que fortalezcan la calidad del gobierno local. En este contexto, el modelo City Manager, quien en se ha consolidado internacionalmente como una alternativa de administración técnica, profesional y políticamente neutral, emerge como una propuesta pertinente para repensar la gestión municipal y su vinculación con la eficiencia, la transparencia y el fortalecimiento de los servicios públicos.

La relevancia de analizar este modelo surge de la necesidad de identificar mecanismos que permitan mejorar la operación gubernamental en el ámbito local, particularmente en municipios donde la rotación política y la falta de continuidad administrativa limitan la calidad de los servicios; aunque el City Manager ha mostrado resultados positivos en países como Estados Unidos, Canadá y Australia, su presencia en México ha sido escasa y poco documentada, por lo que evaluar su pertinencia exige comprender la visión de quienes operan diariamente el aparato municipal, es decir, los funcionarios públicos. Ellos poseen el conocimiento técnico, operativo y administrativo que permite identificar obstáculos internos, potencialidades institucionales y las condiciones reales para la implementación de este modelo.

Por esta razón, la presente investigación adopta un enfoque mixto, por lo que, en la fase cualitativa, se recuperan las percepciones de funcionarios municipales respecto al City Manager, la transparencia, la calidad de los servicios públicos, la participación ciudadana y la gestión político-administrativa. En la fase cuantitativa, se analiza la relación entre estas variables mediante técnicas estadísticas que permiten identificar patrones, medir tendencias y evaluar la pertinencia del modelo en el contexto municipal mexicano. Esta integración metodológica ofrece una visión amplia, profunda y contextualizada, donde la experiencia práctica de los funcionarios se combina con resultados empíricos que fortalecen la toma de decisiones basada en evidencia.

En este marco, la investigación aporta elementos para valorar los alcances, limitaciones y oportunidades del City Manager en México, contribuyendo a la discusión académica sobre profesionalización municipal, gobernanza local y modelos de gestión innovadores, el estudio además ofrece información útil para los gobiernos locales interesados en evaluar alternativas que promuevan eficiencia operativa, transparencia institucional y una administración pública centrada en las necesidades reales de la comunidad.

CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes de la problemática

El concepto de City Manager tuvo sus raíces en Staunton, Virginia, convirtiéndose en la primera ciudad de Estados Unidos en establecer este cargo. Sin embargo, a pesar de esta innovación, Staunton optó por mantener el tradicional sistema de alcalde y concejo. Posteriormente, otras ciudades adoptaron la posición de City Manager a través de ordenanzas, sin modificar el resto de su estructura gubernamental.

La fusión de características del gobierno de comisión con la idea del City Manager no se materializó hasta después del pionero paso de Staunton, esto, a pesar de este hito, "algunas instancias de autoridad especializadas en la administración municipal excluyeron de su definición y consideración histórica del movimiento del City Manager a la ciudad que primero empleó a un gerente general, otorgando el reconocimiento a Sumter, Carolina del Sur, por ser la primera ciudad con un City Manager, dado que fue la primera en combinar los sistemas de comisión y gerencia" (García del Castillo, 1994, pág. 91).

La creación de la Asociación de Gerentes de Ciudades (CMA) en 1914 impulsó la profesionalización del cargo. Los planes de estudio para gerentes de ciudades fueron adoptados por numerosas oficinas de investigación municipal y las publicaciones y revistas de la CMA circularon por los ayuntamientos de Estados Unidos. Un siguiente paso implicó el reconocimiento del gerente de ciudad por parte de la Liga Municipal Nacional en 1915. A partir de ese año, la Liga promovió el plan de consejo-gerente como la forma más destacada de gobierno local disponible. Un modelo de carta constitutiva fue enviado a aquellos municipios que consideraban implementar el plan (Mendoza, 2007, pág. 11).

Durante la década de 1920, numerosas ciudades de tamaño medio designaron a un City Manager como parte de la implementación de una nueva forma de gobierno local. Ya sea en combinación con una comisión ejecutiva o con un consejo representativo, el City Manager fue nombrado como el líder de la administración y prestación de servicios municipales. En la década posterior a 1913, 242 ciudades designaron a un City Manager como el jefe de la administración municipal. La ciudad de Cleveland (con aproximadamente 770,000 habitantes) fue la ciudad más grande en nombrar a un City Manager en conjunto con un concejo elegido políticamente responsable en 1924 (Mendoza, 2007).

La historia del City Manager se estancó a mediados del siglo XX, ya que en esta época sufrió críticas contundentes que lo tildaban como un modelo antidemocrático. Esta percepción se fundamenta en la importante función que desempeña en los gobiernos locales sin ser sometido a la elección directa por parte de la ciudadanía. Sin embargo, hacia finales de la década de los noventa, se gestó un renovado impulso hacia la instauración de varios City Managers en diferentes ayuntamientos. Este resurgimiento se puede atribuir a la eficacia demostrada en aquellas ciudades donde el modelo se mantuvo estable y constante a lo largo del tiempo.

En 2009, se realizaron varias encuestas en las ciudades de consejo-manager en el estado de Florida, se confirma que 94% administradores municipales generalmente desempeñan algún papel en la formulación de todas las políticas públicas del municipio. Una cifra fulminante que demuestra los resultados que esta figura puede conseguir. En cuanto a los dos factores de liderazgo político, el alcalde

electo no es estadísticamente significativo en ambas comparaciones. Esto implica que la elección popular del alcalde, un indicador de autoridad política formal posiblemente no funcione como una restricción en el papel del administrador en la formulación de políticas (Zhang & Feiock, 2009, págs. 461-476).

Este planteamiento sugiere que, incluso si un City Manager no es elegido mediante un proceso electoral, no incide en la manera en que la ciudadanía lo percibe. Parece indicar que la evaluación y la percepción que los residentes tienen sobre el desempeño y la idoneidad del City Manager no están directamente ligadas al hecho de ser elegido por votación. En este contexto, se postula que la legitimidad y la aceptación del City Manager se construyen sobre la base de su desempeño y resultados, independientemente de la vía por la cual asumió el cargo.

Actualmente, el modelo de City Manager ha experimentado una notable expansión y consolidación en los Estados Unidos. A pesar de que inicialmente se implementó en ciudades con una población menor a 10,000 habitantes, su éxito y eficacia han impulsado su adopción en metrópolis de envergadura. Casos de éxito destacados incluyen ciudades como Phoenix, Arizona; San Antonio, Texas; Dallas, Texas; y San José, California, que han optado por esta forma de gobierno, combinando un consejo municipal con un gerente municipal. Este enfoque ha demostrado ser altamente efectivo en la administración de centros urbanos densamente poblados y complejos, asegurando una gestión más eficiente y centrada en las necesidades cambiantes de sus habitantes. Esta tendencia ilustra la adaptabilidad y versatilidad del modelo de City Manager para adaptarse a

diversas escalas y realidades urbanas, fortaleciendo así su estatus como un enfoque de gestión pública de vanguardia en el siglo XXI (Kreft, 2003, pág. 274).

Si bien se ha abordado la experiencia en otros países sobre la figura del City Manager, es importante destacar la experiencia en México, ya que es donde se plantea la pregunta de investigación, específicamente en el Noreste del país, por lo tanto, es necesario conocer diferentes corrientes.

En México se ha introducido la figura del administrador municipal a semejanza del City management de Estados Unidos, Canadá y otras partes del mundo. Cordero define al administrador municipal de este modo: “es un funcionario que se encarga de la parte técnica y operativa del gobierno local, esto es, de la gestión diaria, alguien que se enfoca en darle seguimiento y continuidad a las políticas públicas” (Cordero, 2012, pág. 127). Esta figura ha operado con características locales, en Tijuana, Baja California; en Texcoco, Estado de México y en algunos municipios del Estado de Oaxaca.

En estos municipios, se aplicó el modelo de City Manager, en una modalidad muy peculiar; sin embargo, el administrador municipal aplicó como un cargo en la administración pública y no como forma de gobierno. Más bien una especie de coordinador municipal, entre el presidente municipal y la estructura administrativa del ayuntamiento. Además, la normatividad local da la pauta a la creación de esta figura, así tenemos el caso de Baja California donde la Ley del régimen municipal para la entidad, en su artículo 7º, párrafo segundo, señala que el presidente municipal se auxiliará de los órganos administrativos que establezca el reglamento

correspondiente y tendrá la facultad de nombrar y remover a sus titulares. Algo semejante se indica en las diversas leyes que establecen las bases de gobierno y de la administración pública municipal. Podemos añadir, que es una limitante a la creación de esta figura, los recursos económicos y las características propias de los municipios.

En Nuevo León, durante la administración de Mauricio Fernández, en 2015, durante su administración en el municipio de San Pedro Garza García, designó a Marco Heriberto Orozco, como Secretario General Municipal, una especie de cargo similar al de City Manager, donde un funcionario municipal tiene cierta influencia sobre varias áreas del municipio. El cargo sigue existiendo a día hoy al pasar de las administraciones, sin embargo, aún está alejado de ser la figura que se tiene en las ciudades de Estados Unidos.

En la actualidad la figura únicamente existe en el municipio de Navolato, Sinaloa, siendo implementado en febrero de 2014. Previamente, existió en Tijuana de 2002 a 2004 y de 2007 a 2010. Otros casos híbridos se han suscitado. Si tomamos como referencia este hecho, se puede concluir que el proceso de adopción masiva de la figura no ha avanzado en México.

Hace 20 años, se desprendía un análisis de las principales publicaciones en los medios de comunicación en la sociedad texmeluquense en Puebla, que había sufrido un desencanto con la forma de gobernar el municipio. La administración pública era percibida como poco eficiente. La carencia de obra pública, mala calidad en los servicios públicos, falta de atención a las demandas ciudadanas son tan solo

algunos de los problemas que se reflejaban únicamente la punta del iceberg en que se convirtió esta situación.

En alcance de lo anterior, Torres (2014) resalta que en 2006 surge un intento de aplicar una figura de administrador municipal, a propuesta del propio Alcalde, la figura administrativa de Gerente Municipal. Dicha figura se fundamentó en el Bando de Policía y Buen Gobierno que refiere: “La Gerencia Municipal tendrá un titular denominado Gerente Municipal, quien será designado por el Ayuntamiento, a propuesta del Presidente Municipal” (Bando de Policía y Buen Gobierno, 2014, p.117-124). De inicio, a esta figura se le atribuyó entre las funciones más importantes establecer canales de comunicación necesarios para lograr excelentes relaciones públicas internas, dirigir el proceso de integración, seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo Municipal, coordinar y coadyuvar las diferentes acciones con las instancias respectivas y realizar la medición del desempeño en las áreas de la administración pública municipal, entre otras.

1.2. Declaración del Problema de Investigación

La gestión pública se encuentra actualmente confrontada con un reto alarmante, que se traduce en la dispersión de recursos, siendo una variable esencial fundamentada en indicadores de eficiencia y economía en el gasto público municipal. La imperatividad reside en la necesidad de asegurar una administración eficiente que optimice cada asignación de recursos, incorporando consideraciones relativas a la participación ciudadana en la toma de decisiones y la integración eficaz de la figura del City Manager (Senado de la Republica, 2019). El profesor Cabrero menciona que al paso de los años las formas de gobernar, dirigirse y accionar de

los gobiernos municipales han cambiado (Cabrero, Innovaciones en los Gobiernos Locales, 2002). Se menciona que ha cambiado, pero es difícil determinar si ha sido para bien, de manera absoluta, o de cierta manera su flexibilidad ha creado formas o vicios poco eficientes.

Por su parte la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece las responsabilidades y obligaciones de cada nivel de gobierno, especificando en el artículo 115 las funciones y servicios públicos a cargo de los municipios. Estos incluyen aspectos como el suministro de agua potable, gestión de aguas residuales, alumbrado público, manejo de residuos, administración de mercados y centrales de abasto, panteones, rastros, mantenimiento de calles, parques y jardines, así como la provisión de seguridad pública, policía preventiva municipal y regulación del tránsito. Además, se establece que las Legislaturas locales tienen la facultad de determinar otras responsabilidades municipales en función de las condiciones territoriales y socioeconómicas, así como la capacidad administrativa y financiera de cada municipio.

Como resultado, a lo explicado anteriormente, se puede conocer que las responsabilidades y obligaciones que le corresponden a una administración municipal, pero la realidad, es que, por la experiencia como exalcalde y consultor, se exige mucho más que eso a los alcaldes de parte de la ciudadanía. Esa exigencia puede ser por falta de conocimiento de cuáles son las funciones del alcalde, por ser el primer contacto de la ciudadanía, sin importar a que orden de gobierno le corresponda esa inquietud que presente el ciudadano y/o por tener mayor confianza y acceso con él en comparación con su Gobernador o presidente de la República.

Aclarando lo que por ley sí le corresponde dentro de sus funciones al alcalde, ahora se mencionará, lo que académicos llaman, lo que la nueva gestión pública y la presión de la sociedad ha provocado que los alcaldes hagan o se adjudiquen ciertas funciones y trabajos que le corresponden al Estado o la federación. Se hace mención sobre la teoría de la nueva gestión porque se menciona entre sus características en ser flexible y tener al ciudadano como cliente, que el ciudadano marque la pauta.

Por todo lo anterior, la investigación plantea la duda sobre el mal uso de recursos municipales debido a la dispersión de recursos ocasionada por el compromiso hacia el ciudadano de cumplir sus peticiones, a pesar de no corresponderle al municipio. Dado que, en las últimas décadas, la administración pública ha experimentado una serie de transformaciones encaminadas a mejorar la eficiencia, la transparencia y la calidad de los servicios ofrecidos a los ciudadanos. En este contexto, la Nueva Gestión Pública ha emergido como un paradigma clave, proponiendo la adopción de prácticas y principios del sector privado en el sector público. Una de las innovaciones promovidas por la NGP es la figura del City Manager, un administrador profesional que se encarga de la gestión diaria de los municipios.

En México y particularmente en el municipio de Guadalupe, Nuevo León, la gestión municipal enfrenta retos inherentes a la creciente urbanización y a las altas expectativas de una población diversa y demandante. Este municipio, reconocido por su dinamismo económico y su calidad de vida, representa un caso interesante

para explorar cómo las estructuras administrativas tradicionales se adaptan a las necesidades actuales de eficiencia, transparencia y participación ciudadana.

1.2.1. Limitaciones y delimitaciones de la Investigación

Al llevar a cabo una investigación es importante identificar y reconocer las limitaciones y delimitaciones que puedan afectar la validez, la generalización y la aplicabilidad de los resultados.

En primer lugar, la disponibilidad de datos completos y fiables podría ser una limitación, especialmente en términos de información histórica sobre la gestión municipal en Guadalupe. Aunque este municipio cuenta con una estructura administrativa sólida, el acceso a ciertos datos sensibles o confidenciales puede estar restringido, limitando el alcance del análisis. Además, la implementación del City Manager en este contexto específico puede diferir de su aplicación en otros municipios, lo que hace que los resultados sean menos generalizables a otros casos o regiones. También se deben considerar factores externos, como cambios en la legislación local, dinámicas políticas internas o eventos económicos, que podrían influir de manera imprevista en los resultados de la investigación y dificultar su interpretación. Estos elementos externos, aunque inevitables, serán tratados con un enfoque analítico para minimizar su impacto.

Por otro lado, al centrarse exclusivamente en el municipio de Guadalupe, los hallazgos estarán limitados a este contexto particular y no serán representativos de otros municipios de Nuevo León o de México. Sin embargo, este enfoque permitirá una exploración más detallada y contextualizada de la implementación del modelo

de City Manager en un entorno urbano específico, proporcionando datos relevantes para casos similares.

Las limitaciones de tiempo y recursos también pueden influir en la profundidad de la investigación, especialmente en la realización de un análisis exhaustivo de todos los aspectos del modelo de City Manager. Aunado a ello, la elección de métodos de investigación como entrevistas o análisis de datos secundarios puede conllevar restricciones en términos de calidad y fiabilidad, dado que las percepciones de los participantes podrían estar influenciadas por ideas preconcebidas o una falta de comprensión total de las preguntas.

Por último, esta investigación buscará mitigar el impacto de estas limitaciones mediante un diseño riguroso y el uso de herramientas metodológicas sólidas que aseguren la validez y utilidad de los resultados. Al centrarse específicamente en Guadalupe, se espera generar un análisis profundo y contextualizado que aporte valiosas perspectivas sobre la implementación y el impacto del City Manager en este municipio.

1.3. Propósito de la investigación

El propósito de esta investigación es evaluar la viabilidad del modelo City Manager como alternativa para fortalecer la gestión pública municipal en Guadalupe, Nuevo León. Para ello, se analiza en qué medida su posible adopción podría generar mejoras en cinco dimensiones centrales de la administración local.

En primer lugar, se examina el impacto potencial del modelo en la eficiencia operativa, identificando las condiciones institucionales y las áreas de gestión que se

verían beneficiadas. En segundo lugar, se analiza su incidencia en la transparencia y rendición de cuentas, considerando los mecanismos que este modelo promueve y los resultados que ha mostrado en otros contextos nacionales e internacionales. En tercer lugar, se evalúa su contribución a la calidad y continuidad de los servicios públicos municipales. En cuarto lugar, se examina cómo el modelo podría fortalecer la relación gobierno-ciudadanía mediante mecanismos de participación y consulta. Además, se determina su impacto en la gestión político-administrativa, particularmente en la separación entre decisiones técnicas y decisiones políticas.

1.4. Justificación de la Investigación

La posible implementación del modelo de City Manager en el municipio de Guadalupe, Nuevo León, representa una oportunidad para transformar la administración pública local, ya que este modelo busca profesionalizar la gestión municipal mediante la introducción de un administrador con perfil técnico y objetivo, que optimice la operación y distribución de los recursos públicos, respondiendo a las demandas de eficiencia administrativa y calidad en los servicios.

En Guadalupe, municipio reconocido por su alto nivel de desarrollo y exigencias ciudadanas, el modelo de City Manager podría responder de manera efectiva a las necesidades de una población que demanda servicios eficientes y accesibles, por lo que puede minimizar la duplicidad de funciones, reducir los tiempos de respuesta y aumentar la eficacia en la prestación de servicios básicos como la seguridad, el alumbrado público y la recolección de residuos; al orientarse hacia una gestión basada en resultados, el modelo tiene el potencial de mejorar la

calidad de vida de los habitantes, garantizando una administración desvinculada de los ciclos políticos.

Asimismo, la adopción del City Manager introduciría un enfoque que fortalecería la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión municipal, en un contexto donde la ciudadanía exige gobiernos más confiables y responsables, este modelo promueve la gobernanza participativa y profesionalizada, y permitiría garantizar la continuidad de proyectos y programas municipales más allá de los cambios de administración. Esto contribuiría a consolidar una cultura de confianza institucional y participación activa en la toma de decisiones locales, al tiempo que permitiría al alcalde y a los funcionarios electos concentrarse en los aspectos estratégicos y políticos, mientras la administración diaria recae en manos de un profesional especializado.

Desde una perspectiva metodológica, centrar esta investigación en Guadalupe permite un análisis empírico y contextualizado de la viabilidad del modelo a partir de quienes operan directamente el aparato municipal. Los resultados buscan ofrecer un marco de referencia replicable para otros municipios con características similares, contribuyendo al desarrollo de una administración pública moderna, eficiente y orientada al ciudadano.

1.5. Objeto de Estudios

El objeto de estudio de esta investigación es la viabilidad del modelo City Manager como alternativa para fortalecer la gestión pública municipal en Guadalupe, Nuevo León, analizando su impacto potencial en cinco dimensiones: la eficiencia operativa, la transparencia administrativa, la calidad de los servicios públicos, la participación ciudadana y la gestión político-administrativa.

1.6. Objetivos de la Investigación

1.6.1. General

Analizar la viabilidad del modelo City Manager como alternativa para fortalecer la eficiencia operativa, la transparencia administrativa, la calidad de los servicios públicos y la gestión político-administrativa en el municipio de Guadalupe, Nuevo León.

1.6.2. Específicos

1. Examinar el nivel de conocimiento sobre el modelo City Manager y las condiciones institucionales para su viabilidad en Guadalupe.
2. Evaluar el impacto potencial del modelo en la transparencia y rendición de cuentas de la administración municipal.
3. Analizar la incidencia del modelo en la calidad y continuidad de los servicios públicos municipales.
4. Examinar la relación gobierno-ciudadanía ante la posible adopción del modelo, considerando participación ciudadana y mecanismos de consulta.

5. Determinar el impacto del modelo en la gestión político-administrativa municipal.

1.7. Hipótesis

La posible implementación del modelo City Manager en el municipio de Guadalupe, Nuevo León, representa una alternativa viable para fortalecer la eficiencia operativa, la transparencia administrativa, la calidad de los servicios públicos y la gestión político-administrativa municipal.

1.7.1. Hipótesis operacionales

H1: La implementación del modelo de City Manager en Guadalupe podría reducir el tiempo de respuesta en la prestación de servicios públicos municipales.

H2: La adopción del modelo de City Manager en Guadalupe podría fomentar una mayor transparencia en la publicación de datos sobre el uso de recursos públicos.

H3: La implementación del modelo City Manager en Guadalupe tendería a mejorar la calidad de los servicios públicos municipales.

H4: La implementación del modelo de City Manager en Guadalupe podría incrementar los niveles de participación ciudadana en los procesos de toma de decisiones, mediante mecanismos de consulta pública y plataformas digitales.

H5: La adopción del modelo City Manager en Guadalupe contribuiría a reducir la influencia política en las decisiones operativas, fortaleciendo la gestión político-administrativa municipal.

1.7.2. Hipótesis Nula

H₀: La posible implementación del modelo City Manager en el municipio de Guadalupe, Nuevo León, no representa una alternativa viable para fortalecer la eficiencia operativa, la transparencia administrativa, la calidad de los servicios públicos ni la gestión político-administrativa municipal.

1.8. Pregunta de investigación

¿En qué medida el modelo City Manager representa una alternativa viable para fortalecer la gestión pública municipal en Guadalupe, Nuevo León?

1.9. Modelo de investigación

El modelo de investigación adoptado en este estudio parte de una lógica explicativa que busca identificar en qué medida cuatro dimensiones de la gestión pública municipal contribuyen a explicar la percepción sobre la viabilidad del modelo City Manager en Guadalupe, Nuevo León. La variable dependiente (Y) representa la percepción general sobre el modelo City Manager, entendida como la valoración que los funcionarios municipales tienen respecto a su potencial para fortalecer la eficiencia operativa y la gestión administrativa local, integra dimensiones como la

agilidad administrativa, la planificación estratégica y el uso eficiente de los recursos públicos.

Las variables independientes que explican dicha percepción son cuatro, la primera, X1, corresponde a la transparencia administrativa, que incluye el acceso a la información financiera, los mecanismos de control y fiscalización y la rendición de cuentas. La segunda, X2, refiere a la calidad de los servicios públicos, medida a través de la percepción sobre servicios básicos municipales, la atención ciudadana y la continuidad administrativa. La tercera, X3, corresponde a la participación ciudadana, que contempla los mecanismos de consulta, el gobierno digital y la cultura participativa. La cuarta, X4, aborda el impacto en la gestión político-administrativa, considerando la autonomía institucional, la neutralidad operativa y la vinculación gobierno-ciudadanía.

El modelo se representa de la siguiente manera:

$$Y = f(X1, X2, X3, X4)$$

Donde Y es explicada principalmente por X1 y X2, que resultaron los predictores estadísticamente más significativos, mientras que X3 y X4 muestran una correlación fuerte con Y pero actúan con mayor peso de forma independiente debido a su alta interrelación entre sí. Este modelo responde a un diseño no experimental, descriptivo, transversal y correlacional, enmarcado en los principios de la Nueva Gestión Pública, y fue validado estadísticamente mediante análisis de regresión múltiple con un coeficiente de determinación $R^2 = .839$, lo que indica que el 83.9%

de la varianza de Y es explicada por las cuatro variables independientes consideradas.

1.10. Operacionalidad del Método

La operacionalización del método en esta investigación se estructuró bajo un enfoque mixto de carácter secuencial, abordando primero la fase cualitativa para establecer una base contextual sólida, y posteriormente la fase cuantitativa para complementar el análisis con datos estadísticos y mediciones objetivas.

En la primera fase, de naturaleza cualitativa, se recolectaron datos a través de entrevistas semiestructuradas con 29 funcionarios municipales de Guadalupe, seleccionados mediante muestreo intencional por su vinculación con áreas estratégicas de la administración. Las entrevistas se organizaron en torno a cinco ejes temáticos: percepción sobre el modelo City Manager, transparencia administrativa, calidad de los servicios públicos, participación ciudadana e impacto en la gestión político-administrativa. Previamente se realizó una prueba piloto con 8 participantes para validar la claridad del instrumento, y el diseño final fue sometido a revisión por un panel de cuatro expertos. Los hallazgos de esta fase orientaron el diseño del instrumento cuantitativo, asegurando que los ítems respondieran a las realidades identificadas en el campo.

En la segunda fase, de carácter cuantitativo, se aplicó un cuestionario estructurado con 15 ítems en escala Likert de cinco puntos a 126 funcionarios municipales. El instrumento midió las cinco variables del estudio agrupadas en secciones: eficiencia operativa (Y), transparencia administrativa (X1), calidad de los

servicios públicos (X2), participación ciudadana (X3) e impacto en la gestión político-administrativa (X4). Previo a la aplicación definitiva se realizó una prueba piloto con 25 participantes, obteniendo un coeficiente Alfa de Cronbach de .959, confirmando la alta confiabilidad interna del instrumento.

Para fortalecer la validez de los resultados se implementó un proceso de triangulación, comparando y correlacionando los hallazgos cualitativos con los cuantitativos, lo que permitió identificar convergencias y divergencias entre ambas fases, incrementando la robustez de las conclusiones.

1.11. Diseño de la investigación

En este estudio se optó por un diseño de método mixto de carácter secuencial, que integra perspectivas cualitativas y cuantitativas para abordar la viabilidad del modelo City Manager en Guadalupe, Nuevo León, desde una visión multidimensional. Como señala Yin, el diseño de investigación debe actuar como una secuencia lógica que conecta las preguntas de investigación con los datos empíricos y las conclusiones (Yin, 1989)

La elección del enfoque mixto responde a la complejidad del fenómeno estudiado. Un enfoque exclusivamente cuantitativo limitaría el análisis a estadísticas sin explorar el contexto institucional; uno exclusivamente cualitativo aportaría riqueza interpretativa, pero carecería de generalizabilidad. La combinación de ambos permite responder con mayor precisión a la pregunta de investigación.

En la fase cualitativa se exploraron las opiniones y experiencias de actores clave mediante entrevistas semiestructuradas con funcionarios públicos y expertos en administración pública de Guadalupe, así como análisis documental de políticas y normativas locales. Los hallazgos de esta fase orientaron el diseño de los instrumentos cuantitativos.

La fase cuantitativa evaluó mediante cuestionarios estructurados las cinco variables del estudio: eficiencia operativa, transparencia administrativa, calidad de los servicios públicos, participación ciudadana y gestión político-administrativa. El diseño es no experimental, descriptivo y transversal, ya que se observa el fenómeno en su contexto natural, recopilando los datos en un solo momento. El análisis es de tipo correlacional, lo que permite identificar relaciones entre las variables sin establecer causalidad directa.

Este enfoque secuencial garantiza que los resultados sean estadísticamente válidos y contextualmente relevantes, alineándose con los principios de la Nueva Gestión Pública y ofreciendo un marco replicable para otros municipios con características similares.

Tabla 1 Matriz de congruencia

Problema de investigación	Pregunta de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Marco teórico	Hipótesis	Instrumentos de medición
Los gobiernos municipales enfrentan demandas crecientes en materia de eficiencia operativa, transparencia, calidad de los servicios públicos, participación ciudadana y gobernanza administrativa. Ante este escenario, resulta necesario valorar si un modelo profesionalizado, como el City Manager, podría fortalecer estos ámbitos en el municipio de Guadalupe, Nuevo León.	¿En qué medida el modelo City Manager representa una alternativa viable para fortalecer la gestión pública municipal en Guadalupe, Nuevo León?	Analizar la viabilidad del modelo City Manager como alternativa para fortalecer la eficiencia operativa, la transparencia administrativa, la calidad de los servicios públicos, la participación ciudadana y la gestión político-administrativa en el municipio de Guadalupe, Nuevo León.	OE1. Examinar el nivel de conocimiento sobre el modelo City Manager y las condiciones institucionales para su viabilidad en Guadalupe.	Percepción sobre el Modelo City Manager (Cordero, 2012) (Galindo Noriega, 2009) (Cornejo Saavedra, 2021) (Hood, 1991) (Osborne y Gaebler, 1994)	La posible implementación del modelo City Manager en Guadalupe, Nuevo León, representa una alternativa viable para fortalecer la eficiencia operativa, la transparencia, la calidad de los servicios y la gestión político-administrativa municipal.	Guía de entrevista semiestructurada aplicada a 29 funcionarios municipales de Guadalupe, N. L. Encuesta con escala Likert de cinco puntos (15 ítems) aplicada a 126 funcionarios municipales. α de Cronbach = .977 R² = .839
			OE2. Evaluar el impacto potencial del modelo en la transparencia y rendición de cuentas de la administración municipal.	Percepción sobre la Transparencia (Garza, 2018) (Arellano Gault, 2013) (López-Acevedo, 2015) (Tecco, 2002) (Ramírez-Alujas, 2014)	H1: El City Manager reduciría los tiempos de respuesta en los servicios públicos. H2: Fomentaría mayor transparencia en la publicación de datos sobre recursos públicos. H3: Mejoraría la calidad de los servicios públicos municipales.	
			OE3. Analizar la incidencia del modelo en la calidad y continuidad de los servicios públicos municipales.	Calidad de los Servicios Públicos (Parada, 2017) (Merino, 2013) (Cornejo Saavedra, 2021) (Chávez Alzaga y Villasana Dávila, 2017) (Cabrerero Mendoza, 2002)	H4: Incrementaría la participación ciudadana en la toma de decisiones. H5: Reduciría la influencia política en las decisiones operativas.	
			OE4. Examinar la relación gobierno-ciudadanía ante la posible adopción del modelo, considerando participación ciudadana y mecanismos de consulta.	Percepción institucional sobre la Participación Ciudadana (Ramírez-Alujas, 2014) (Arocena, 1995) (Castañeda, Velázquez y Candia, 2021) (Olvera, 2009) (Chávez Alzaga y Villasana Dávila, 2017)		
			OE5. Determinar el impacto del modelo en la gestión político-administrativa municipal.	Impacto en la Gestión Política y Administrativa (Mendoza, 2007) (Sanz Lera y Seva Giné, 2006) (López-Acevedo, 2015) (Parada, 2017) (Hood, 1991)		

CAPITULO II. MUNICIPIO Y CITY MANAGER

2.1. El Municipio

El municipio es una entidad jurídica, política y social regida por un parlamento o consejo municipal, cuyo propósito es regular la sociedad local y gestionar sus intereses primarios y relaciones sociales de manera autónoma. Esto sugiere una estructura política y administrativa en el marco del Estado, así como su división territorial. Como persona jurídica, el municipio abarca a una población residente en un área específica, siendo la base de la organización político-administrativa y adquiriendo su personalidad política y jurídica a través de su órgano de gobierno, el Ayuntamiento.

Desde una perspectiva histórica, los municipios pueden entenderse como comunidades organizadas política, jurídica y administrativamente, creadas para atender las necesidades colectivas y garantizar derechos y libertades consagrados en la Constitución. Son, además, instituciones con funciones políticas, sociales y económicas que fomentan la convivencia y el progreso dentro del espacio urbano. Aguirre Beltrán documenta que las formas de gobierno indígena en México ya integraban estructuras de organización territorial y comunitaria que anticiparon, en cierta medida, los principios de autogestión local que después asumiría el municipio moderno (Aguirre Beltrán, 1953). En relación con su origen lingüístico, Robles Martínez explica que “municipio proviene del latín munis, deber o cargo, y capere, asumir o hacerse cargo, formando Municipium, donde los habitantes asumían responsabilidades colectivas” (Robles Martínez, 2000, pág. 117)

El desarrollo del municipio en México también está vinculado a la herencia institucional del cabildo español, influenciada a su vez por la administración romana. Núñez Jiménez coincide en que:

Los cabildos coloniales adoptaron las leyes españolas al ser establecidos en ausencia de capitulaciones o licencias específicas otorgadas por la Corona. Esto implicó que los primeros municipios en el territorio novohispano se rigieran por las disposiciones generales del derecho español, marcando así la configuración inicial de sus instituciones y el orden social que prevalecería durante la época colonial (Núñez Jiménez, 1984, pág. 268)

Este planteamiento permite comprender cómo las estructuras administrativas europeas se adaptaron al contexto americano y moldearon la base del gobierno municipal en México. En este mismo sentido, Ferrer señala que la relación entre los pueblos indígenas y el Estado nacional mexicano constituyó un factor determinante en la configuración territorial y política de los municipios durante el siglo XIX. (Ferrer, 1998).

La administración pública municipal mantiene una estrecha vinculación con el Estado y se estructura en funciones sustantivas y adjetivas. Las primeras comprenden la gestión de servicios públicos, la promoción del desarrollo económico y urbano, así como la representación de los intereses comunitarios. Por su parte, las funciones adjetivas cumplen un papel instrumental, abarcando la planeación, la administración financiera y la gestión de recursos humanos, elementos indispensables para sostener y optimizar las funciones sustantivas. Núñez Jiménez

sostiene que estos aspectos administrativos encuentran su fundamento en el diseño constitucional del desarrollo regional, el cual atribuye al municipio una función instrumental para la ejecución de políticas públicas de alcance local. (Núñez Jiménez, 1984).

El ámbito local es un pilar fundamental para la democracia y los derechos civiles, al ser el nivel de gobierno más cercano a la ciudadanía y donde la transparencia adquiere mayor relevancia. Cabrero Mendoza sostiene que “las administraciones municipales en México presentan distintos niveles de desarrollo, desde estructuras básicas hasta modelos avanzados orientados al ciudadano” (Cabrero Mendoza, 2003, pág. 191). Estos últimos incorporan principios del New Public Management, adoptando prácticas de gestión flexibles y un uso intensivo de tecnologías de la información, con el propósito de mejorar la organización y la capacidad de respuesta gubernamental.

La modernización de la administración pública municipal en México es diversa, algunos municipios apenas logran una estructura básica funcional, mientras otros avanzan en estrategias para clarificar su organización y responder mejor a las necesidades ciudadanas mediante la capacitación del personal y la implementación de prácticas administrativas avanzadas.

Un plan de desarrollo municipal debe considerar la participación de la sociedad civil y el sector privado para establecer prioridades y ejecutar acciones de manera sostenible. Es esencial coordinar esfuerzos y manejar eficientemente los

recursos públicos y privados para promover un desarrollo equitativo y sostenible a nivel local.

La cooperación comunitaria en la gestión y planificación urbana facilita el desarrollo de proyectos con beneficios colectivos. Según Olvera, “la estructura comunitaria y los patrones de interacción locales son elementos clave en la planificación y gestión de las ciudades, pues reflejan los intereses y necesidades de sus habitantes” (Olvera, 2009, pág. 155). Este enfoque resalta la importancia de contar con facilitadores en gestión urbana que eduquen y orienten a la población en la organización de su entorno.

Actualmente, los municipios cumplen una función clave en la transparencia, buen gobierno y lucha contra la corrupción, objetivos que han cobrado relevancia tanto a nivel nacional como internacional. Sin embargo, la mayoría de los ciudadanos mexicanos desconocen el funcionamiento del sistema político-legal, lo que les impide distinguir entre los diferentes niveles de acción del gobierno federal, estatal y municipal. La Cámara de Diputados, a través de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, establece en su artículo 115 las bases jurídicas que otorgan al municipio autonomía política, administrativa y hacendaria dentro del pacto federal. (Cámara de Diputados, 2023).

Los municipios, como entidades básicas de gobierno, se componen de tres elementos esenciales: el territorio, la población y la autoridad local. Chanjan señala que:

La organización de los municipios en México ha sido influenciada por factores históricos, culturales y económicos, con una estructura administrativa determinada en gran medida por su desarrollo poblacional y económico. Los municipios urbanos tienden a contar con una estructura administrativa más desarrollada y una capacidad de respuesta mayor debido a su acceso a recursos financieros y técnicos, mientras que los municipios rurales, en general, carecen de estructuras complejas debido a una menor demanda de servicios y limitaciones en recursos (Chanjan, R, 2017, pág. 254).

Este planteamiento permite comprender cómo las condiciones socioeconómicas impactan directamente en la capacidad de gestión municipal y en la calidad de los servicios que se ofrecen a la ciudadanía.

Es esencial que la estructura organizativa de los municipios sea racional y eficiente, permitiéndoles cumplir sus deberes constitucionales y ofrecer servicios básicos a los ciudadanos. El modelo organizacional debe adaptarse a los recursos y capacidades disponibles, atendiendo las aspiraciones y necesidades de la comunidad para que los municipios cumplan con su responsabilidad de promover el bienestar local (Herrera, 2002).

2.2. Administración Pública Municipal

Merino señala que la administración pública municipal es la base de la gobernanza local, al ser la instancia encargada de responder a las necesidades inmediatas de la ciudadanía mediante la gestión de servicios y recursos en áreas como seguridad, infraestructura, salud y desarrollo urbano (Merino, 2013). Esta

posición estratégica le otorga una cercanía que facilita la detección de las demandas comunitarias y la elaboración de políticas destinadas a mejorar la calidad de vida. Asimismo, la administración pública municipal asume la tarea de implementar a nivel local las políticas nacionales, adaptándolas a las condiciones y necesidades específicas de cada municipio, lo que la convierte en un pilar de la descentralización y la democracia participativa. Arias complementa esta idea al señalar que la gobernanza metropolitana y el federalismo mexicano condicionan el margen de acción de los municipios frente a los otros órdenes de gobierno (Arias, 2017).

Uno de los principios esenciales de la administración pública municipal es la eficiencia en el manejo de los recursos en contextos latinoamericanos donde las limitaciones presupuestarias obligan a optimizar cada peso invertido para maximizar su impacto en el bienestar colectivo. Arellano Gault afirma que “la transparencia permite a los ciudadanos conocer el uso de los recursos, las decisiones de la administración y la ejecución de proyectos, lo que fortalece la confianza pública y promueve una participación más activa en los asuntos locales”. (Arellano Gault, 2013, pág. 245) Lo que es en un pilar para garantizar una gestión cercana, responsable y orientada a resultados. Azuero Rodríguez, desde una evaluación epistemológica de la teoría weberiana de la burocracia, plantea que estos principios de eficiencia y transparencia encuentran su origen conceptual en el modelo racional-legal de administración descrito por Max Weber (Azuero Rodríguez, 2020).

En el marco de la administración municipal, es posible distinguir dos funciones esenciales que orientan su labor. Parada explica que:

Las funciones sustantivas están relacionadas con la prestación de servicios esenciales, como la recolección de basura, el mantenimiento de calles, el alumbrado público y la seguridad ciudadana. Las funciones adjetivas, por otro lado, son de carácter administrativo y organizacional, incluyendo la planeación financiera, la gestión de recursos humanos y la administración de la infraestructura pública. Esta división permite que los municipios actúen con mayor eficacia, respondiendo a las necesidades básicas de la población y manteniendo un sistema administrativo funcional y organizado (Parada, 2017, pág. 176).

Este planteamiento permite comprender que el equilibrio entre lo operativo y lo administrativo es clave para garantizar tanto la cobertura de servicios como la estabilidad institucional en los municipios.

López-Acevedo advierte que la administración pública municipal enfrenta retos notables en países como México, marcados por una amplia disparidad en el desarrollo económico y organizativo entre municipios urbanos y rurales (López-Acevedo, 2015). Mientras que los municipios urbanos suelen disponer de mejor infraestructura, mayores recursos financieros y personal con mayor nivel de capacitación, lo que les permite ofrecer servicios de manera más eficiente, los municipios rurales se ven limitados por la escasez de recursos y capacidades administrativas, lo que obstaculiza la implementación efectiva de políticas públicas y la prestación de servicios básicos. León-Cázares, Cernas Ortiz y Ortiz Medina atribuyen parte de esta disparidad a la desigual distribución de las transferencias

federales, factor que condiciona la eficiencia gubernamental de los municipios con menor capacidad recaudatoria (León, Cernas, & Ortiz, 2021).

En la gestión pública municipal contemporánea, la colaboración intersectorial se ha convertido en una estrategia clave, fomentando alianzas con el sector privado y la sociedad civil para mejorar la eficiencia y generar soluciones innovadoras frente a problemas complejos. Arellano Gault señala que “la inversión en infraestructura pública mediante alianzas público-privadas permite a los municipios ampliar su capacidad de acción sin incrementar la carga financiera” (Arellano Gault, 2013, pág. 291)

La participación ciudadana es un elemento clave para fortalecer la legitimidad y eficacia de la administración pública municipal. Ramírez-Alujas sostiene que:

La proximidad entre el municipio y los ciudadanos facilita la creación de espacios de diálogo y consulta, como los consejos ciudadanos y los presupuestos participativos. Estas herramientas permiten a los ciudadanos involucrarse en la toma de decisiones y contribuyen a que las políticas respondan de manera más directa a las necesidades de la comunidad. La participación activa de los ciudadanos en la formulación de políticas refuerza la cohesión social y genera un sentido de corresponsabilidad en la gestión pública local (Ramírez-Alujas, Innovación en la gestión pública: Una guía para gobiernos locales, 2014, pág. 182).

2.3. Gestión Municipal

La coordinación entre los distintos niveles de gobierno es esencial para lograr una gestión eficiente y efectiva de los recursos públicos, así como para atender los desafíos y necesidades locales de manera integral. La participación del sector privado y social resulta igualmente fundamental en el desarrollo municipal sostenible. Las alianzas público-privadas aportan recursos adicionales, experiencia y conocimientos especializados, complementando las capacidades gubernamentales. Asimismo, la participación activa de la sociedad civil asegura que las políticas y programas respondan de manera inclusiva a las necesidades de la comunidad.

Sin embargo, la falta de preparación de los gestores municipales es una limitación frecuente en diversas regiones. La capacitación y los recursos adecuados son fundamentales para que los funcionarios municipales puedan cumplir sus roles de manera efectiva. La formación en administración pública, gestión de recursos humanos, presupuesto y planificación urbana, entre otros temas, resulta esencial. Además, deben abordarse las deficiencias en infraestructura y tecnología, que obstaculizan la capacidad de los gobiernos locales para ofrecer servicios de calidad. Esto significa inversiones en infraestructura básica, como sistemas de agua potable, alcantarillado, energía y telecomunicaciones, así como en tecnologías de información que incrementen la eficiencia y transparencia en la gestión.

La preparación ciudadana representa otro de los retos relevantes para la gestión municipal, por lo que se debe fomentar la participación ciudadana y la educación cívica contribuye a que la población conozca sus derechos y

responsabilidades, así como al entendimiento del funcionamiento del gobierno local. Esto puede impulsarse mediante programas educativos, campañas de sensibilización y mecanismos de participación como los consejos municipales y los presupuestos participativos. García del Castillo señala que “una reforma administrativa que impulse la coordinación con el sector privado y social sería clave para desarrollar y modernizar las administraciones locales, que presentan un marcado atraso en comparación con las agencias federales y el sector privado” (García del Castillo, 1994, pág. 111)

Abordar la deficiente gestión financiera y operativa de los municipios requiere un enfoque integral que contemple la capacitación del personal, la implementación de sistemas de control interno, la promoción de la transparencia y la rendición de cuentas, la revisión de procesos y el fomento de la participación ciudadana. López Malpartida define la gestión municipal como “la actividad gubernamental enfocada en administrar los recursos disponibles, superando obstáculos como la falta de preparación de los gestores, las limitaciones tecnológicas y la falta de involucramiento ciudadano” (López Malpartida, 2021, pág. 42)

Lograr una administración municipal más simple, organizada, económica y eficiente implica adoptar medidas que incluyan la simplificación de trámites, la optimización de la estructura organizativa, el control riguroso del gasto público, la incorporación de tecnología, la capacitación del personal y la promoción de la participación ciudadana. Cornejo Saavedra sostiene que:

En la actualidad, existe una deficiente gestión financiera en muchos municipios, caracterizada por un bajo involucramiento del personal en la administración y control de los estados financieros y de los recursos. Esta situación repercute de manera negativa en la competitividad y en la funcionalidad de la municipalidad, limitando su capacidad para ofrecer servicios de calidad y para implementar políticas de desarrollo sostenible (Cornejo Saavedra, 2021, pág. 175).

En la misma línea, Pérez advierte que la problemática de administración financiera en el municipio mexicano es uno de los obstáculos históricos más persistentes para la consolidación de una gestión local eficaz. (Pérez, 1997) Este diagnóstico evidencia que, sin un fortalecimiento interno en la administración y control de recursos, las políticas públicas locales difícilmente podrán alcanzar un impacto significativo en la comunidad.

Lara Pol sostiene que un marco adecuado de clasificación de las responsabilidades administrativas facilita una gestión eficiente de los recursos y actividades municipales, contribuyendo a una administración más simple, organizada y eficaz (Lara Pol, 2016). Desde la creación de la nueva nación independiente, los municipios han enfrentado retos significativos. González G. afirma que “durante la primera república federal, la falta de un marco regulatorio adecuado obstaculizó el desarrollo local, ya que, en lugar de legislar sobre asuntos municipales, se priorizaron las leyes de partidos y poderes centrales, relegando la autonomía municipal” (González G. , 2017, pág. 184)

La administración municipal puede avanzar hacia la sustentabilidad fortaleciendo sus relaciones con actores externos, como empresarios, instituciones académicas y organizaciones de la sociedad civil. Estas colaboraciones brindan experiencia, recursos y conocimientos que permiten implementar políticas y programas sustentables, promoviendo una gestión eficiente de los recursos naturales, la infraestructura urbana y la economía local, lo que favorece soluciones innovadoras que mejoran la calidad de vida de los habitantes y protegen el medio ambiente.

Los municipios enfrentan, en la actualidad, un cúmulo de problemas políticos, jurídicos, administrativos, económicos y sociales que requieren atención prioritaria. Crescencio advierte que:

En lugar de reducir brechas sociales como la desigualdad, la pobreza y la inseguridad, algunas administraciones municipales han contribuido a su incremento. Para revertir estas situaciones, los gobiernos municipales deben mejorar su gobernanza y gestión de recursos, así como diseñar políticas públicas efectivas que eleven la calidad de vida de los ciudadanos (Crescencio, 2014, pág. 209)

Cepeda explica que la administración pública comprende un conjunto de actividades desarrolladas en organismos gubernamentales para cumplir con los objetivos del Estado, abarcando la planificación, ejecución, control de actividades y gestión de recursos (Cepeda, 2001). Por su parte, González M. señala que “el municipio puede ser entendido como una empresa que administra recursos y ofrece

servicios esenciales, como agua potable, recolección de residuos, mantenimiento de infraestructura y promoción del desarrollo económico local, orientados al bienestar de la población” (González M. , 2014, pág. 308)

La estructura organizativa municipal debe ser racional y eficiente, con el fin de maximizar el uso de recursos y cumplir con los objetivos previamente establecidos. Esta organización facilita que los municipios asuman de manera adecuada sus responsabilidades y obligaciones hacia la comunidad. Scheibler Guillermo sostiene que: La administración es un proceso que organiza un medio ambiente donde los individuos, trabajando en conjunto, logran eficientemente los objetivos propuestos, dentro de estructuras organizadas y procesos definidos (Scheibler, 2004, pág. 164)

2.4. Innovación de la Administración Pública Municipal

Tecco plantea que la innovación en la administración pública municipal es clave para que los gobiernos locales se conviertan en actores más eficientes, flexibles y alineados con las demandas ciudadanas (Tecco, 2002). Bajo un modelo de City Manager, los municipios pueden adoptar prácticas como el uso estratégico de tecnologías de la información, el fomento de la participación ciudadana y la generación de alianzas con el sector privado y la sociedad civil, lo que transforma la manera en que se prestan los servicios públicos. Además, la figura del City Manager, al ser un profesional designado, permite implementar soluciones que optimicen los recursos y mantengan la neutralidad política, pues su labor se centra en una gestión técnica y profesional, libre de interferencias partidistas.

La incorporación de tecnologías de información y comunicación (TIC) se ha convertido en un pilar fundamental para la transformación de la gestión municipal, ya que permite digitalizar procesos y acercar los servicios públicos a la ciudadanía. Garza afirma que “plataformas digitales, portales de gobierno electrónico y sistemas de análisis de datos ayudan a los municipios a identificar patrones y necesidades emergentes, promoviendo una administración basada en evidencia” (Garza, 2018, pág. 149). En este marco, el City Manager asume la coordinación de la implementación tecnológica, optimizando recursos y fortaleciendo la transparencia en el manejo del gasto público, una labor alineada con lo que el PNUD/BID señala como elemento central para modernizar la prestación de servicios en el ámbito local (PNUD/BID, 2000).

El City Manager puede desempeñar un papel clave en la construcción de un entorno innovador, en el que la administración pública funcione como un sistema interconectado de colaboración con instituciones, empresas y organizaciones sociales. Kliksberg señala que:

Una cultura de innovación en la administración pública requiere de servidores capacitados de manera continua y de estructuras que promuevan la flexibilidad, adoptando prácticas como la gestión ágil, capaces de ajustar las políticas a los cambios del entorno. La mejora continua depende de la apertura para integrar la participación de otros actores locales, quienes aportan recursos y conocimientos esenciales para el fortalecimiento institucional (Kliksberg, 1991, pág. 116).

En esta línea, Tecco destaca que estas metodologías, al involucrar de forma activa a diversos sectores, contribuyen a reforzar la capacidad de respuesta de los gobiernos municipales y a generar soluciones más efectivas para la comunidad (Tecco, 2002).

Arocena sostiene que la participación ciudadana, cuando es promovida y facilitada por el City Manager, se convierte en un pilar esencial 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 población intervenga de forma activa en la toma de decisiones. (Arocena, J, 1995) En este sentido, y como enfatiza Ramírez-Alujas, este enfoque fomenta la corresponsabilidad y fortalece la legitimidad de las políticas públicas, asegurando que respondan a las necesidades y prioridades reales de la comunidad (Ramírez-Alujas, Innovación en la gestión pública: Una guía para gobiernos locales, 2014). El City Manager, en este contexto, actúa como mediador y garante de que las propuestas ciudadanas se integren efectivamente en los proyectos municipales, consolidando un gobierno local más inclusivo y orientado a la satisfacción ciudadana.

La colaboración con el sector privado y la sociedad civil es un elemento central para ampliar la capacidad de acción de los municipios a través de alianzas público-privadas. Arellano Gault afirma que “estas alianzas permiten la ejecución de proyectos en áreas críticas como infraestructura, salud y sostenibilidad, optimizando el uso de los recursos y reduciendo la carga fiscal”. (Arellano Gault, D, 2013) En este modelo de gestión, el City Manager asume la responsabilidad de establecer y

coordinar dichas alianzas estratégicas, maximizando los beneficios tanto para el municipio como para la población. Tal como destaca el PNUD/BID, este enfoque facilita el abordaje de problemas complejos mediante la integración de conocimientos especializados y el acceso a financiamiento externo, algo especialmente valioso en contextos de escasez de recursos (PNUD/BID, 2000).

La innovación municipal también comprende el compromiso con la sostenibilidad y el desarrollo urbano responsable. Tecco explica que:

La implementación de políticas medioambientales como la incorporación de energías renovables, la gestión integral de residuos y la promoción de sistemas de transporte ecológicos es una estrategia indispensable para enfrentar los desafíos ambientales actuales. El City Manager, en este marco, debe liderar e impulsar proyectos que eleven la calidad de vida de la población y, al mismo tiempo, garanticen la preservación de los recursos naturales para las generaciones futuras (Tecco, 2002, pág. 154)

En esta línea, Parada subraya que este enfoque hacia la sostenibilidad permite fortalecer la capacidad del municipio para adaptarse de manera resiliente a las nuevas exigencias medioambientales (Parada, 2017).

2.5. Conceptualización del City Manager

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). Chávez y Villasana precisan que, si bien el City Manager y el Administrador Municipal comparten funciones ejecutivas similares, se trata de figuras conceptualmente distintas cuya diferenciación resulta clave para evitar equívocos en su aplicación al contexto mexicano (Chávez & Villasana, 2015).

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, enfocada 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 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, F, 2015, págs. 88-93). Alzaga y Dávila por su parte, ofrecen un recuento histórico de la figura del Administrador Municipal en México, documentando su evolución desde las primeras

propuestas legislativas hasta las experiencias municipales más recientes (Alzaga & Dávila, 2024).

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, 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. James, en uno de los primeros textos que documentan el surgimiento de esta figura en Estados Unidos, describe al city manager plan como una respuesta institucional orientada a profesionalizar el gobierno de las ciudades norteamericanas a inicios del siglo XX (James H. , 1914).

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, 2012). Cadena documenta que, en el caso mexicano, esta figura ha sido descrita como un "cargo novedoso" cuya adopción todavía enfrenta resistencias institucionales y vacíos normativos en buena parte de los municipios del país (Cadena, 2011). Así mismo, Cordero señala que "el cargo de administrador municipal en México se asemeja al de City Manager, inspirado en modelos de gestión de Estados Unidos" (p. 33).

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.

2.6. Ventajas y desventajas del City Manager

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.

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, 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 promueve la transparencia y la rendición de cuentas, esto, 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. "El City Manager 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". (Galindo Noriega, 2009, págs. 253-275)

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, F, 2015)

Ramírez-Alujas afirma que “la digitalización de procesos y la mejora de la infraestructura tecnológica modernizan la administración y mejoran la calidad de los servicios ofrecidos a los ciudadanos” (Ramírez-Alujas, *Innovaciones de Raíz Democrática en la Administración: ¿recuperando legitimidad ante la crisis?*, 2012, pág. 236). Esta capacidad para implementar innovaciones representa una ventaja significativa del modelo, ya que el City Manager puede incorporar tecnologías avanzadas y herramientas de gestión transparente 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.

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 Castillo y Ramírez (2019), 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. Cabrero señala lo siguiente:

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. Este arraigo institucional suele generar resistencias al cambio que obstaculizan la adopción de nuevos modelos de gestión pública y, en muchos casos, provocan una implementación parcial o superficial de dichas reformas. (Cabrero, La innovación local en América Latina. Los avances y los retos, 2008, págs. 211-215)

Chávez Alzaga y Villasana Dávila afirman que “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” (Chávez Alzaga & Villasana Dávila, 2017, pág. 78). Esto sugiere que, aunque se promueva la transparencia, el modelo podría excluir a los ciudadanos si no se integran mecanismos efectivos de participación, lo cual en municipios con expectativas de interacción directa con sus representantes podría afectar la percepción pública y reducir la aceptación del modelo.

Mendoza expone que: 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 (Mendoza, 2007, pág. 58).

2.7. Experiencias Internacionales

Couperus documenta que la llamada revolución gerencial en el gobierno local, que dio origen a la figura del city manager en Estados Unidos y a modelos equivalentes en los Países Bajos entre 1900 y 1940, respondió a un movimiento más amplio de profesionalización administrativa en las democracias occidentales (Couperus, 2015). El modelo de City Manager, implementado en países como Estados Unidos, Canadá, Reino Unido y Australia, ha demostrado ser una herramienta eficaz para la profesionalización de la administración pública municipal. Este enfoque permite que la gestión diaria esté en manos de un profesional capacitado, lo que promueve la eficiencia y neutralidad en la administración local, con menos influencia de los cambios políticos y mayor enfoque en la satisfacción ciudadana.

En Estados Unidos, el modelo de City Manager es uno de los sistemas más populares en ciudades medianas y grandes, utilizado por la mitad de las jurisdicciones locales. Según la International City/County Management Association, desde su adopción inicial en Staunton, Virginia, a principios del siglo XX, este modelo ha crecido gracias a la promoción de la profesionalización de los gestores municipales mediante programas de capacitación, códigos de ética y acreditaciones

específicas, este sistema permite que el City Manager, bajo supervisión del consejo de la ciudad, administre de manera independiente las operaciones diarias, mejorando la consistencia en la prestación de servicios públicos y la gestión de recursos municipales. (International City/County Management Association, 2022)

En palabras del Charter Cities Institute, “en ciudades como Phoenix y San Antonio, los City Managers han sido esenciales para llevar a cabo políticas de desarrollo urbano y sostenibilidad, mejorando tanto la infraestructura como los servicios comunitarios (Charter Cities Institute, 2021, pág. 159)”

En el contexto canadiense, ciudades como Hamilton y Burlington han adoptado el modelo de City Manager con resultados significativos. Según University of Toronto Press, “el City Manager trabaja en estrecha colaboración con el alcalde y el consejo municipal para alinear las estrategias de desarrollo urbano con las necesidades locales” (University of Toronto Press, 2021, pág. 138). Esto incluye áreas prioritarias como la vivienda asequible y la gestión de emergencias, donde la coordinación intergubernamental resulta esencial. En situaciones críticas, por ejemplo, incendios forestales esta figura facilita una respuesta rápida y una cooperación efectiva entre distintos niveles de gobierno.

En el caso australiano, el modelo de City Manager ha demostrado ser una vía efectiva para reducir la influencia política directa en la administración pública y fortalecer la transparencia. Charter Cities Institute sostiene que: En ciudades como Brisbane y Gold Coast, los City Managers han introducido innovaciones tecnológicas en la administración pública que incluyen digitalización de servicios y

gestión inteligente de desechos, contribuyendo a una ciudad más sustentable y moderna. Este modelo, además, ha permitido que las políticas de infraestructura y desarrollo urbano respondan de manera eficiente a las demandas ciudadanas, minimizando las demoras causadas por cambios en la administración política (Charter Cities Institute, 2021, pág. 306)

Este ejemplo evidencia cómo la figura del City Manager, al desvincular ciertas decisiones operativas del vaivén político, puede facilitar políticas de largo plazo en materia de tecnología, sostenibilidad e infraestructura. Castañeda y Machado documentan un caso análogo en México, al analizar la implementación del modelo de administrador municipal (City Management) en el municipio de Puebla, evidenciando adaptaciones locales del modelo anglosajón (Castañeda & Machado, 2023).

De acuerdo con en el Reino Unido, aunque el modelo de City Manager no goza de la misma presencia que en América del Norte, varias ciudades han optado por figuras administrativas equivalentes conocidas como Chief Executives. Estos cargos concentran la responsabilidad de la gestión diaria de la ciudad, con un énfasis particular en la rendición de cuentas y la eficiencia operativa. Gracias a su independencia administrativa, los Chief Executives pueden implementar políticas con efectividad y mantener la neutralidad política, lo que ha favorecido la mejora de los servicios públicos y el uso más eficiente de los recursos. Chacón Romero sitúa estas transformaciones dentro de un fenómeno más amplio: la adaptación de los gobiernos latinoamericanos a las exigencias de la globalización, proceso que ha

impulsado la búsqueda de modelos de gestión local más profesionalizados (Chacón Romero, 2016).

El modelo de City Manager ha demostrado ser exitoso en distintos contextos internacionales. La profesionalización de la gestión pública local, la independencia en la toma de decisiones y la capacidad de adaptación a las necesidades ciudadanas han permitido que países como Estados Unidos, Canadá, Australia y el Reino Unido mejoren significativamente la calidad de sus servicios públicos y la efectividad en la gestión de recursos. Estas experiencias internacionales resaltan la adaptabilidad del modelo, demostrando que, cuando se implementa adecuadamente, el City Manager puede mejorar la eficiencia, transparencia y satisfacción ciudadana en las administraciones municipales.

2.8. Transparencia en la Gestión Municipal

La transparencia en la gestión municipal es un principio fundamental que promueve la confianza ciudadana en la administración pública, fomenta la rendición de cuentas y permite una supervisión constante de las actividades del gobierno local. En el contexto de la gestión municipal, la transparencia implica que la ciudadanía tenga acceso a información clara, completa y oportuna sobre el uso de los recursos públicos, los procesos de toma de decisiones, la ejecución de proyectos y los resultados de las políticas implementadas. En un entorno democrático, los ciudadanos demandan la posibilidad de interactuar y evaluar a sus autoridades, lo que convierte a la transparencia en una herramienta vital para la construcción de un gobierno municipal eficiente y ético (Garza, 2018)

La transparencia en la gestión municipal funciona como un escudo contra la corrupción, ya que “obliga a los funcionarios a exponer públicamente sus procesos y decisiones” (Arellano Gault, D, 2013, pág. 87), generando un incentivo para actuar con ética y responsabilidad. Este principio, además de prevenir prácticas ilícitas, ofrece a la ciudadanía herramientas para supervisar la administración local y detectar posibles irregularidades, fortaleciendo así la integridad institucional. Martínez Guerrero sostiene que evitar la corrupción en la administración pública requiere, ante todo, mecanismos institucionales de transparencia que limiten la discrecionalidad en el manejo de los recursos (Martínez Guerrero, 2003).

La transparencia favorece una administración municipal más eficiente y coherente con las demandas ciudadanas. Al difundir de forma abierta los planes de desarrollo, los presupuestos y los proyectos en curso, se facilita que la población evalúe el destino de los recursos y sugiera ajustes o mejoras. Este acceso a la información impulsa la participación ciudadana, pues convierte a los habitantes en actores activos que inciden en las decisiones públicas y generan propuestas para optimizar los servicios municipales. En esta línea, Ramírez-Alujas sostiene que la apertura informativa fortalece la corresponsabilidad y el compromiso comunitario (Ramírez-Alujas, Innovación en la gestión pública: Una guía para gobiernos locales, 2014).

El acceso a la información es un componente clave de la transparencia en la gestión municipal. La administración pública tiene la obligación de generar mecanismos que permitan a los ciudadanos acceder a información relevante de manera sencilla y oportuna. Esto incluye la publicación de documentos como los

presupuestos municipales, informes de ejecución de proyectos, gastos en programas de bienestar y las decisiones del consejo municipal. Además, el uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC), como los portales de gobierno electrónico y las plataformas de consulta ciudadana, ha facilitado el acceso a la información pública, permitiendo que los ciudadanos consulten en línea la mayoría de los documentos oficiales y datos relevantes (Parada, 2017).

López-Acevedo explica que los portales de gobierno electrónico se han convertido en una pieza clave para fortalecer la transparencia en el ámbito municipal, al ofrecer a los ciudadanos la posibilidad de acceder a información detallada sobre la gestión local y participar de forma activa en los procesos gubernamentales (López-Acevedo, 2015). Estos espacios digitales permiten la realización de trámites, la presentación de solicitudes de información y el envío de propuestas o quejas. De esta manera, contribuyen a que la administración pública sea más receptiva, interactiva y orientada a las demandas de la comunidad.

La rendición de cuentas es otra dimensión importante de la transparencia en la gestión municipal. La rendición de cuentas implica que los funcionarios públicos expliquen sus decisiones y acciones, justificando cómo y por qué se tomaron ciertas medidas y detallando los resultados obtenidos. Este proceso es fundamental para que los ciudadanos puedan evaluar el desempeño de sus representantes y exigir mejoras o cambios cuando sea necesario. La rendición de cuentas es una responsabilidad de los funcionarios, quienes deben estar preparados para responder a las inquietudes y demandas de la población. En este contexto, los informes de gestión, los balances financieros y las evaluaciones de impacto son

herramientas de rendición de cuentas que permiten a los ciudadanos monitorear y evaluar la gestión de sus autoridades (PNUD/BID, 2000).

La transparencia en la gestión municipal también contribuye a fortalecer la gobernanza local. La gobernanza es un proceso mediante el cual las autoridades locales trabajan junto con otros actores, como la sociedad civil, las empresas y las organizaciones comunitarias, para atender las necesidades de la comunidad de manera participativa y eficaz. La transparencia permite que todos los actores involucrados conozcan los objetivos, recursos y limitaciones de los proyectos, facilitando la colaboración y la coordinación en la implementación de políticas públicas. Cuando la información es accesible y clara, se reduce la incertidumbre y se genera un ambiente de confianza que favorece la cooperación entre el gobierno y los diferentes sectores de la sociedad (Arellano Gault, 2013)

La transparencia en la administración municipal puede fortalecerse mediante la ejecución de auditorías internas y externas, las cuales ofrecen una evaluación minuciosa de los procedimientos administrativos y financieros con el fin de detectar fallos, irregularidades o áreas susceptibles de mejora. Las revisiones internas, desarrolladas por el propio personal del ayuntamiento, supervisan el quehacer cotidiano, mientras que las externas, a cargo de organismos independientes, aseguran una valoración objetiva y libre de sesgos. Este tipo de supervisión contribuye a verificar el uso adecuado de los recursos y el cumplimiento de los objetivos previstos, fomentando, además, la publicación de los resultados para que la ciudadanía pueda ejercer una vigilancia permanente sobre la gestión pública (Kliksberg, 1991). Casos como el documentado por Del Toro sobre el uso de

recursos públicos para conciertos en municipios de Nuevo León (Del Toro, 2023), o el señalado por Elí respecto a gastos millonarios en eventos públicos (Elí, 2022), ilustran las consecuencias de la ausencia de mecanismos efectivos de auditoría y rendición de cuentas a nivel local.

Tecco afirma que “la transparencia proactiva supone que la administración divulgue información relevante sin necesidad de que los ciudadanos la soliciten, incluyendo presupuestos, balances, agendas de actividades, licitaciones y contratos” (Tecco, 2002, pág. 254). Esta práctica fortalece el vínculo entre gobierno local y comunidad, al permitir que la población esté informada, pueda anticipar decisiones y participe en el desarrollo de proyectos, incluso en contextos donde la ley establece de forma obligatoria la publicación periódica de estos datos.

López-Acevedo enfatiza que “la sensibilización de los funcionarios es esencial para que comprendan la importancia de la transparencia y se comprometan con su implementación en la gestión diaria” (López-Acevedo, 2015, pág. 81). Sin embargo, lograr este cambio no está exento de dificultades, pues uno de los principales retos radica en la resistencia al cambio y en la cultura de opacidad que persiste en ciertas administraciones municipales. Superar este obstáculo requiere fomentar una cultura organizacional basada en la transparencia como principio ético y de responsabilidad hacia la ciudadanía. Para ello, es indispensable capacitar a los servidores públicos en materia de apertura informativa y rendición de cuentas, así como establecer sanciones claras para quienes incumplan con su deber de informar a la comunidad. Solo mediante la formación y el compromiso del personal será

posible garantizar que la transparencia se incorpore plenamente a las prácticas cotidianas de gestión.

De acuerdo con Ramírez-Alujas, uno de los retos más relevantes para avanzar hacia una gestión municipal transparente es la limitada disponibilidad de recursos y capacidades técnicas, particularmente en municipios con presupuestos reducidos o ubicados en zonas rurales (Ramírez-Alujas, Innovación en la gestión pública: Una guía para gobiernos locales, 2014). En estos contextos, implementar portales de gobierno electrónico o desarrollar procesos de auditoría supone costos y complejidades que pueden restringir el acceso de la ciudadanía a la información pública. Superar este obstáculo exige que los gobiernos nacionales y regionales respalden a las administraciones locales mediante programas de financiamiento y asistencia técnica que faciliten la creación de infraestructura adecuada. Este apoyo podría incluir, además, el desarrollo de plataformas digitales compartidas entre varios municipios o la adopción de tecnologías asequibles que favorezcan tanto la difusión de información como la participación ciudadana.

La transparencia en la gestión municipal es un componente esencial de la democracia y la buena gobernanza. Permite a los ciudadanos conocer y evaluar las acciones de sus autoridades, promueve la rendición de cuentas y contribuye a la prevención de la corrupción. La implementación de herramientas de transparencia, como los portales de gobierno electrónico, las auditorías y la rendición de cuentas, fortalece la relación entre los ciudadanos y el gobierno local y fomenta una administración pública ética y eficiente. Sin embargo, para que la transparencia sea efectiva, es necesario que los gobiernos locales cuenten con los recursos, la

capacitación y el apoyo necesarios para implementar una gestión accesible y participativa. La transparencia en la gestión municipal es, en última instancia, un derecho de los ciudadanos y una responsabilidad de las autoridades, que deben trabajar juntas para construir un gobierno local más justo, inclusivo y orientado al bienestar colectivo.

CAPITULO III. GESTIÓN PÚBLICA MUNICIPAL

3.1. Administración Pública

Parada define la administración pública como una disciplina esencial para el funcionamiento del Estado, orientada a planificar, organizar, coordinar y dirigir los recursos y actividades con el fin de atender las necesidades colectivas (Parada, 2017). En su visión, la administración pública actúa como el brazo ejecutor del gobierno, transformando las decisiones políticas en acciones concretas y medibles, y gestionando los recursos de forma eficiente para favorecer el bienestar común. Este papel adquiere especial relevancia en el ámbito local, donde los gobiernos municipales representan el primer punto de contacto entre el ciudadano y el Estado, asumiendo responsabilidades clave como la provisión de infraestructura, seguridad, desarrollo urbano y programas de bienestar social.

Uno de los principios centrales de la administración pública es garantizar la eficiencia en el uso de los recursos, buscando maximizar el impacto de cada inversión y optimizar la relación costo-beneficio en los servicios y proyectos públicos. Osborne y Gaebler definen este enfoque como “hacer más con menos” (Osborne & Gaebler, 1992, pág. 81), una premisa que caracteriza al denominado “gobierno emprendedor” (Reinventing Government). En el ámbito local, esta visión se refleja en acciones como la mejora del transporte público, la recolección eficiente de residuos y la gestión inteligente de espacios comunitarios, donde la eficiencia se traduce en un beneficio directo para la calidad de vida ciudadana.

En la administración pública contemporánea, la transparencia y la rendición de cuentas se han consolidado como principios esenciales para garantizar la confianza ciudadana. Merino señala que:

La transparencia implica que los procesos, decisiones y el uso de recursos públicos estén abiertos al escrutinio de la ciudadanía, fomentando un ambiente de confianza y responsabilidad. Este principio es importante en el contexto de la administración local, donde la proximidad al ciudadano exige una relación más clara y honesta sobre la gestión pública. La rendición de cuentas, por su parte, es el mecanismo que permite a los ciudadanos evaluar y exigir a sus representantes el cumplimiento de sus deberes, siendo un proceso de revisión periódica que busca corregir y ajustar prácticas para mejorar la eficiencia (Merino, 2013, pág. 49).

López-Acevedo explica que, en las últimas décadas, la administración pública ha transitado hacia modelos participativos y centrados en el ciudadano, en los que se fomenta la descentralización y la inclusión tanto del sector privado como de la sociedad civil en la toma de decisiones (López-Acevedo, 2015). Esta corriente, conocida como Nueva Gestión Pública (New Public Management, NPM), impulsa la adopción de prácticas y herramientas propias del sector privado con el objetivo de incrementar la eficiencia gubernamental. Asimismo, promueve la autonomía de los gobiernos locales y la conformación de alianzas estratégicas que permitan mayor flexibilidad en la prestación de servicios y en la ejecución de políticas públicas, optimizando la capacidad de respuesta frente a las demandas ciudadanas. Aray y Cérpa documentan un proceso comparable en el contexto chileno, donde las

reformas de la Nueva Gestión Pública impulsaron una reestructuración similar de la administración pública hacia modelos más flexibles y orientados a resultados (Aray & Cérpa, La nueva gestión pública y las reformas en la Administración Pública Chilena, 2008).

Uno de los retos actuales más relevantes para la administración pública es garantizar la capacitación y profesionalización de sus servidores, particularmente en el nivel local. Arellano Gault advierte que “en México existe una brecha considerable entre las capacidades de los funcionarios públicos y las demandas contemporáneas de la sociedad”, lo que repercute en la efectividad de las políticas públicas y en la calidad de los servicios que se prestan. (Arellano Gault, D, 2013, pág. 251) Ante este panorama, resulta imprescindible invertir en formación profesional y en el desarrollo de competencias que permitan enfrentar problemas complejos y sustituir prácticas tradicionales por enfoques innovadores. De la Garza Montemayor, Ramírez e Ibáñez confirman esta tendencia al analizar cómo la Nueva Gestión Pública ha permeado las administraciones públicas mexicanas, con resultados desiguales según la capacidad institucional de cada nivel de gobierno (De la Garza Montemayor, Ramírez, & Ibáñez, 2018).

En este contexto, la incorporación de tecnologías de la información y comunicación ha transformado sustancialmente la administración pública. Garza sostiene que:

La digitalización de servicios y el uso de plataformas de participación ciudadana son herramientas que han incrementado la eficiencia

administrativa y mejorado la transparencia en los procesos. Por ejemplo, el uso de portales de gobierno electrónico permite a los ciudadanos acceder a servicios, realizar trámites y estar informados sobre las actividades de sus autoridades en tiempo real (Garza, 2018, pág. 184)

Este planteamiento pone de relieve cómo la modernización tecnológica puede convertirse en un pilar para una gestión pública más cercana y eficiente.

Otro aspecto fundamental de la administración pública es la orientación hacia el ciudadano, que busca colocar sus necesidades y expectativas en el centro de la gestión pública. Este enfoque requiere que la administración pública sea adaptable, respondiendo a las dinámicas sociales y económicas del entorno. A través de estrategias de co-creación y participación ciudadana, los gobiernos locales sean más responsables, al permitir que los ciudadanos participen en la identificación de problemas y en la formulación de soluciones (Ramírez-Alujas, Innovación en la gestión pública: Una guía para gobiernos locales, 2014)

3.2. Sistema de Gestión y City manager

El modelo de City Manager tiene su origen en la gestión profesional y neutral propia de los sistemas corporativos, donde un gerente o director general asume la operación diaria. Hood describe que este sistema “surgió en Estados Unidos a inicios del siglo XX como una reacción frente a la corrupción y la ineficiencia política, con el propósito de instaurar una administración local profesionalizada y ajena a influencias partidistas” (Hood, 1991, pág. 271). Los principios rectores del modelo eficiencia, transparencia y responsabilidad se materializan en la figura del City

Manager, quien, designado por el consejo municipal, ejecuta las decisiones y deja las actividades políticas en manos de los funcionarios electos.

Ramírez-Alujas describe al City Manager como “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” (Ramírez-Alujas, Innovación en la gestión pública: Una guía para gobiernos locales, 2014, pág. 187). Para que este rol cumpla su propósito, debe ser ocupado por un profesional con sólida formación y experiencia en gestión pública, capaz de aplicar principios de eficiencia, transparencia y neutralidad. Esta última característica es clave, ya que asegura que las decisiones se adopten con base en criterios técnicos y objetivos, minimizando la influencia de intereses políticos y garantizando la calidad en la prestación de servicios.

La eficacia del modelo de City Manager radica, en gran medida, en su capacidad para integrar la planificación estratégica con procesos de mejora continua. Este enfoque supone definir metas precisas, supervisar de manera constante el desempeño institucional y ajustar las políticas o procedimientos según la evidencia recopilada. Tal como explica Arellano Gault, la utilización de instrumentos como auditorías internas y externas, evaluaciones periódicas e indicadores de rendimiento favorece una administración pública orientada a resultados y con capacidad de adaptación. (Arellano Gault, D, 2013)

El papel del City Manager trasciende la mera administración operativa, pues funciona como un puente directo entre el consejo municipal y la estructura administrativa. Tal como señala Garza:

“El City Manager actúa como enlace entre el consejo y la administración, garantizando que las decisiones de carácter político se traduzcan en acciones ejecutivas efectivas. Parte de sus funciones comprende la entrega de reportes periódicos sobre el avance de proyectos y la situación financiera, con el propósito de mantener un seguimiento claro y abierto. Este esquema libera al consejo para concentrarse en la definición de políticas y estrategias, mientras la gestión diaria queda bajo supervisión profesional” (Garza, 2018, pág. 281)

Este planteamiento enfatiza cómo la separación entre lo estratégico y lo operativo optimiza la gobernanza local y mejora la transparencia. Según López-Acevedo, “las métricas de desempeño, la administración presupuestal y la supervisión del recurso humano son instrumentos clave para evaluar programas, controlar costos y optimizar recursos” (López-Acevedo, 2015). Bajo este enfoque, el City Manager puede aplicar dichas herramientas para garantizar una gestión pública más eficiente, transparente y responsable, asegurando que los objetivos institucionales se cumplan con el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles.

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.

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 la planificación para el financiamiento de proyectos futuros y la evaluación de las posibles fuentes de ingresos, como impuestos y fondos federales (Parada, 2017).

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 incorporación de un City Manager ofrece ventajas como la profesionalización de la gestión pública municipal, ya que transfiere la operación diaria a un especialista en administración, lo que disminuye la injerencia política y favorece la ejecución técnica de las políticas. En este sentido, Hood señala que este

modelo “permite que las decisiones se tomen con objetividad y eficacia” (Hood, 1991, pág. 108).

Sin embargo, este modelo también enfrenta retos, 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 reto es la adaptación del modelo a las diferentes realidades municipales, ya que 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.

La innovación ocupa un lugar central en el modelo de gestión liderado por un City Manager, dado que la integración de tecnologías de la información como portales de gobierno electrónico, sistemas de análisis de datos y plataformas interactivas optimiza los procesos administrativos y amplía el acceso ciudadano a los servicios públicos. Sobre este aspecto, Ramírez-Alujas expone:

“La implementación de soluciones tecnológicas en la administración pública no solo transforma la forma de prestar servicios, sino que también refuerza la transparencia y la rendición de cuentas, al ofrecer a los ciudadanos

herramientas para monitorear en tiempo real la gestión y el uso de los recursos” (Ramírez-Alujas, Innovación en la gestión pública: Una guía para gobiernos locales, 2014, pág. 77)

Parada sostiene que la gestión con un City Manager debe incorporar de manera prioritaria una visión de sostenibilidad, lo que implica planificar el uso responsable de los recursos naturales y adoptar políticas de desarrollo urbano que respondan a las demandas presentes sin comprometer las necesidades futuras (Parada, 2017). En este modelo, el City Manager funge como coordinador de iniciativas clave, tales como la gestión integral de residuos, la transición hacia energías renovables y la creación de espacios públicos de calidad, con el objetivo de fortalecer la calidad de vida de los ciudadanos y garantizar la preservación del medio ambiente.

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. Robles Hernández coincide en que las políticas públicas y la gestión municipal deben considerarse de manera conjunta, particularmente en municipios urbanos donde la

complejidad de las demandas ciudadanas exige mayor coordinación institucional (Robles Hernández, 2013).

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.

3.3. Innovación Pública y Modernización de los Servicios Municipales

Ramírez-Alujas afirma que “la generación de valor público es uno de los objetivos centrales de la innovación en la administración pública, entendido como el bienestar que los ciudadanos obtienen a través de los servicios prestados por las instituciones gubernamentales” (Ramírez-Alujas, *Innovaciones de Raíz Democrática en la Administración: ¿recuperando legitimidad ante la crisis?*, 2012, pág. 146). Dicho valor se alcanza cuando la población percibe que los servicios recibidos responden de manera efectiva a sus necesidades, generan nuevas oportunidades o fortalecen el bienestar colectivo. Bajo esta perspectiva, la innovación busca impactar directamente en la calidad de vida de la comunidad.

Satisfacer las necesidades de los ciudadanos es fundamental para crear valor público, esto busca adaptarse a las expectativas cambiantes de la sociedad mediante soluciones innovadoras que respondan a problemas emergentes. Otro aspecto crucial es la generación de oportunidades de desarrollo en áreas como la economía, la educación y el bienestar social, promoviendo el crecimiento personal,

profesional y comunitario. Arroyo Chacón plantea que la innovación abierta es un pilar del gobierno abierto, en la medida en que permite integrar el conocimiento y la experiencia de actores externos a la administración en el diseño de políticas públicas (Arroyo Chacón, 2017).

La innovación en el sector público se sostiene sobre cinco pilares fundamentales que, según Mulgan y Albury son liderazgo, equipos, presupuestos, tiempos de prueba y normas claras (Mulgan & Albury, Innovación en el sector público, 2003). Este marco permite a los gobiernos promover entornos de mejora continua y ajustar los servicios a las demandas ciudadanas. Sobre este punto, Cabrero destaca que:

El papel de los directivos es estratégico, pues su apoyo y liderazgo resultan determinantes para autorizar el tiempo necesario para que el personal participe en talleres de innovación, así como para remover las barreras organizacionales que obstaculizan la implementación de nuevas ideas (Cabrero, La innovación local en América Latina. Los avances y los retos, 2008).

Para Bitrán, la administración pública innovadora busca optimizar la eficiencia, efectividad y legitimidad de las acciones gubernamentales (Bitrán, E, 2016). En este sentido, la incorporación de tecnologías, el diseño de procesos colaborativos y la promoción de la participación ciudadana se convierten en instrumentos esenciales para atender las demandas sociales. La implicación activa de la población en la formulación y evaluación de políticas contribuye a consolidar la confianza de la sociedad en sus instituciones gubernamentales. Camposano

Tarmeño documenta experiencias similares en el contexto peruano, donde la innovación y el desarrollo basado en el conocimiento han sido utilizados como estrategia para fortalecer la competitividad de las administraciones públicas (Camposano Tarmeño, 2010).

Ramírez-Alujas sostiene que “la colaboración de diversos actores, como el sector privado, organizaciones comunitarias, ONG y grupos de la sociedad civil, resulta clave para generar valor público a nivel municipal” (Ramírez-Alujas, *Innovaciones de Raíz Democrática en la Administración: ¿recuperando legitimidad ante la crisis?*, 2012, pág. 94). Esta cercanía con la comunidad permite comprender con mayor precisión las necesidades locales y diseñar políticas más acordes con la realidad del territorio. Al integrar a estos actores en la formulación e implementación de estrategias, los gobiernos municipales logran desarrollar servicios más eficientes, sostenibles y alineados con las demandas ciudadanas.

Según Chávez Alzaga y Villasana Dávila, los municipios en México enfrentan retos sustanciales para responder a las demandas del siglo XXI (Chávez Alzaga & Villasana Dávila, 2017). Entre ellos se incluyen el crecimiento acelerado de las ciudades, las problemáticas ambientales y la necesidad de garantizar la seguridad ciudadana, factores que obligan a replantear las formas de gestión y gobernanza. La ausencia de innovación en las estructuras municipales limita su capacidad para competir y atender con eficacia tanto los desafíos locales como los de alcance global. En este sentido, la modernización mediante reformas legislativas y administrativas se vuelve esencial para dotar a los gobiernos locales de

herramientas que permitan optimizar el uso de recursos y mejorar la calidad de vida de la población.

La innovación y la capacidad de adaptación a las demandas cambiantes de la sociedad son elementos clave para que una administración municipal logre resultados exitosos. Esto exige que los gobiernos locales mantengan una actitud abierta a la experimentación, incorporando tanto tecnologías como enfoques modernos de gestión que les permitan atender de manera eficiente las necesidades sociales, bajo este enfoque, la gestión municipal impulsa un desarrollo sostenible y equilibrado para la comunidad (Montes de Oca, 2014). López plantea que la creación de laboratorios de gobierno es una estrategia efectiva para institucionalizar esta capacidad de experimentación dentro de la administración pública (López, 2016).

Gabino Macedo afirma que “la participación ciudadana es un pilar esencial para construir una sociedad justa, inclusiva y democrática” (Gabino Macedo, 2017). En el ámbito municipal, donde la cercanía con la población es más evidente, esta participación adquiere una importancia especial. La innovación social concebida como la creación y aplicación de soluciones frente a los retos colectivos se convierte en una herramienta clave para fortalecer el vínculo entre comunidad y gobierno local. Involucrar a la ciudadanía en la detección de problemas, el diseño de propuestas y la implementación de soluciones fomenta la corresponsabilidad y refuerza el sentido de pertenencia hacia el entorno.

La innovación social también contribuye a superar barreras de desigualdad, dando voz a comunidades marginadas. Al valorar las perspectivas de diversos actores, es posible diseñar políticas y programas más inclusivos y efectivos que respondan a las aspiraciones de la población.

La gestión de la innovación pública a través de metodologías de co-creación representa una oportunidad única para los municipios, donde gran parte del trabajo se realiza directamente con los usuarios de los servicios públicos. Lo que permite aprovechar la experiencia de los ciudadanos para identificar problemas y diseñar soluciones adecuadas, lo cual incrementa la efectividad y aceptación de políticas y servicios públicos, fortaleciendo la confianza en las autoridades locales (Moore, 1998). En este mismo sentido, Naser destaca que el gobierno electrónico es una de las herramientas más efectivas para modernizar los servicios municipales, al facilitar tanto la gestión interna como la interacción directa con la ciudadanía (Naser, 2011).

3.4. Evaluación de la Satisfacción Ciudadana

La Evaluación de la Satisfacción Ciudadana en el contexto de un modelo de City Manager es una estrategia que permite medir de forma sistemática el nivel de satisfacción de los ciudadanos respecto a los servicios públicos municipales. En este sistema, el City Manager, como responsable de la administración técnica y operativa, integra herramientas de evaluación para identificar fortalezas y áreas de mejora en los servicios que el municipio ofrece, asegurando que estos estén alineados con las expectativas y necesidades de la comunidad. Esta práctica de evaluación responde a la necesidad de una administración pública más abierta,

eficiente y centrada en el ciudadano, permitiendo que los datos obtenidos guíen las decisiones y políticas públicas.

Las metodologías para valorar la satisfacción ciudadana abarcan técnicas diversas, como encuestas, grupos focales, estudios de percepción y el análisis de quejas y sugerencias de la ciudadanía. Según Bouckaert y Van de Walle, la satisfacción de los usuarios es considerada un indicador esencial del desempeño de los servicios públicos y, por ende, un componente fundamental de la gobernanza local (Bouckaert & Van de Walle, Comparando medidas de confianza ciudadana y satisfacción de usuarios como indicadores de buena gobernanza, 2003). A través de estos mecanismos de evaluación, las autoridades municipales obtienen información precisa sobre el cumplimiento de los estándares de calidad, lo que permite ajustar los servicios públicos para incrementar su efectividad y adecuación a las necesidades reales de la población.

Dentro de la evaluación de satisfacción, se consideran varios aspectos clave: accesibilidad de los servicios, tiempo de respuesta, eficacia en la resolución de problemas y actitud del personal. “Los ciudadanos valoran el proceso de prestación del servicio, incluyendo la calidad del trato recibido y la claridad de la información” (James, Jilke, & Van Ryzin, 2005, pág. 274). Este enfoque holístico permite que la administración identifique con precisión qué aspectos del servicio generan mayor satisfacción o insatisfacción, lo cual facilita realizar ajustes tanto en los procedimientos como en la capacitación del personal.

Uno de los beneficios clave de integrar estas evaluaciones en un sistema de gestión con un City Manager es que permite tomar decisiones basadas en datos reales y actualizados sobre la percepción ciudadana, mejorando la eficiencia y la orientación de los recursos municipales. Bovaird y Löffler señalan:

“El uso sistemático de información sobre la satisfacción ciudadana y el desempeño de los servicios públicos proporciona a los gestores una base sólida para la toma de decisiones. Este enfoque permite orientar las políticas hacia resultados que respondan de manera directa a las expectativas de la comunidad” (Bovaird & Löffler, 2003, pág. 35).

Este proceso de retroalimentación es fundamental en el modelo de City Manager, donde la toma de decisiones se apoya en un enfoque profesional y objetivo. Las encuestas de satisfacción permiten realizar comparaciones de rendimiento, tanto a nivel histórico como en relación con otros municipios, promoviendo un sistema de mejora continua donde los servicios evolucionan en respuesta a las demandas de los ciudadanos.

Además, la transparencia en la comunicación de los resultados de estas evaluaciones refuerza la confianza ciudadana. Cuando los ciudadanos ven que sus opiniones se consideran y que la administración actúa en consecuencia, se genera una mayor legitimidad en la gestión municipal. Según Kelly y Swindell, la publicación de estos resultados y de las medidas de mejora derivadas de ellos promueve un ambiente de rendición de cuentas y participación, lo cual es clave para consolidar

una administración pública que esté verdaderamente orientada a los ciudadanos (Kelly & Swindell, 2002).

La evaluación de la Satisfacción Ciudadana es una herramienta fundamental en la administración pública moderna, especialmente en modelos de gestión con un City Manager. Estas evaluaciones fortalecen la participación y confianza ciudadana en la administración pública. La constante retroalimentación y el uso de estos datos permiten al City Manager dirigir una administración ágil, responsable y capaz de responder a las expectativas cambiantes de la comunidad.

3.5. Mejora Continua y Estrategias de Innovación en los Servicios

La Mejora Continua y las Estrategias de Innovación en los Servicios son pilares fundamentales para la calidad y la eficiencia en la administración pública municipal, especialmente bajo un modelo de City Manager. Este enfoque se basa en una serie de prácticas y metodologías que permiten a la administración pública adaptar y optimizar constantemente sus procesos, servicios y políticas, respondiendo así a las demandas de los ciudadanos de manera más ágil y efectiva.

La mejora continua en los servicios públicos implica el establecimiento de un proceso cíclico de evaluación y ajuste. Esto se puede lograr mediante herramientas de gestión como el ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), que fomenta la planificación de mejoras, su implementación, la verificación de resultados y el ajuste continuo en función del desempeño alcanzado (Deming, 1986). En el contexto de un sistema de gestión con un City Manager, la mejora continua permite que los servicios públicos se alineen constantemente con los objetivos estratégicos del municipio y se ajusten

según las necesidades cambiantes de la comunidad. Además, facilita la supervisión y ejecución de estos ajustes, dado su enfoque en la eficiencia y la rendición de cuentas.

La innovación, por otro lado, implica la incorporación de nuevas ideas, tecnologías y enfoques capaces de transformar la forma en que los servicios se ofrecen a los ciudadanos. En el ámbito de la administración pública, comprende la adopción de metodologías novedosas para la prestación de servicios, la gestión de recursos y la promoción de la participación ciudadana. Tal como afirman Mulgan y Albury, “la innovación en el sector público resulta esencial para enfrentar los desafíos contemporáneos, pues facilita la exploración de soluciones a problemas sociales y eleva la calidad de vida en la comunidad” (Mulgan & Albury, *Innovación en el sector público*, 2003, pág. 4). Esta perspectiva resalta que innovar es una necesidad estratégica para que las administraciones públicas mantengan su relevancia y capacidad de respuesta en un entorno cambiante.

La innovación en los servicios también contempla la creación de sistemas de co-creación, mediante los cuales los ciudadanos participan activamente en el diseño y evaluación de los servicios públicos. Este enfoque refuerza el sentido de pertenencia y la corresponsabilidad, pues otorga a la comunidad un papel protagónico en la formulación de políticas y servicios que inciden directamente en su vida cotidiana. La co-creación se reconoce como una de las estrategias más efectivas para orientar la administración pública hacia resultados concretos, ya que posibilita que las políticas respondan a las necesidades reales de la población,

evitando que sean diseñadas de forma unilateral y sin un análisis contextual previo (Mulgan, *The Process of Social Innovation*, 2006).

Otra estrategia innovadora en el ámbito de la mejora continua es la gestión de calidad total (TQM, por sus siglas en inglés), que implica la participación activa de todos los niveles de la administración con el objetivo de alcanzar altos estándares en la prestación de servicios. En este modelo, la administración municipal define criterios claros de calidad para cada uno de sus procesos, implementa evaluaciones periódicas y promueve una cultura organizacional centrada en el usuario. Tal como sostienen Osborne y Gaebler:

“La calidad total en el gobierno no se limita a medir el rendimiento, sino que se enfoca en transformar la manera en que las instituciones piensan, operan y sirven a la comunidad. Involucra a todo el personal en la búsqueda constante de mejoras, asegurando que cada acción y cada decisión estén orientadas a maximizar el valor para el ciudadano” (Osborne & Gaebler, 1992, pág. 127)

Este enfoque, ampliamente utilizado en el sector privado, ha demostrado ser igualmente eficaz en la administración pública, al permitir optimizar los recursos y maximizar el impacto de los servicios que se ofrecen a la comunidad.

Por último, las prácticas de benchmarking permiten que los municipios comparen sus servicios y procesos con los de otras ciudades, identificando mejores prácticas y oportunidades de mejora. Este enfoque es especialmente valioso dentro de un sistema de gestión con un City Manager, ya que impulsa la adopción de

metodologías y estándares comprobados en otros contextos, adaptándolos a las particularidades locales. En este sentido, “el benchmarking se convierte en una herramienta para fijar metas, monitorear avances y motivar al personal hacia mayores niveles de eficiencia y calidad en los servicios” (Osborne & Gaebler, 1992, pág. 221).

La mejora continua y la innovación en los servicios son esenciales para una administración pública eficiente y adaptable, bajo el liderazgo de un City Manager, estas estrategias refuerzan la relación entre el gobierno y los ciudadanos, creando una administración pública que responde de manera ágil y efectiva a las necesidades de la comunidad. Al integrar estas prácticas, el gobierno municipal se convierte en un actor proactivo y centrado en el ciudadano, preparado para enfrentar los desafíos contemporáneos con un enfoque orientado a resultados.

3.6. Establecimiento de Indicadores de Calidad y Rendimiento

El Establecimiento de Indicadores de Calidad y Rendimiento es un elemento esencial dentro de la gestión de calidad en la administración pública, particularmente en el modelo de City Manager. Estos indicadores, tanto cuantitativos como cualitativos, permiten medir el desempeño de los servicios públicos y determinar el grado de cumplimiento de las metas trazadas en políticas y proyectos. Bouckaert y Halligan señalan:

“Los indicadores de rendimiento son herramientas críticas para vincular las estrategias gubernamentales con resultados tangibles, ya que facilitan el seguimiento sistemático, la evaluación objetiva y la adaptación oportuna de

las políticas. Su adecuada implementación optimiza la asignación de recursos y potencia la satisfacción ciudadana” (Bouckaert & Halligan, *Managing Performance: International Comparisons*, 2008, pág. 57)

El desarrollo de indicadores en la administración pública parte de la identificación de áreas estratégicas de desempeño, entre las que destacan la eficiencia en el uso de los recursos, la calidad en la prestación de servicios y la satisfacción ciudadana. Según Ammons, estos instrumentos de medición permiten a los gestores evaluar el progreso alcanzado en relación con metas previamente establecidas, así como realizar ajustes oportunos cuando los resultados se alejan de los estándares previstos. (Ammons D. N., 2013) El autor subraya que los indicadores de rendimiento actúan como catalizadores para la mejora continua, ya que facilitan la detección de áreas críticas y orientan la toma de decisiones basada en evidencia. En este sentido, su utilización sistemática se ha consolidado como una herramienta esencial para promover una gestión pública más ágil, transparente y orientada a resultados.

Uno de los enfoques más comunes en el establecimiento de indicadores de calidad y rendimiento es el uso del Balanced Scorecard (BSC), desarrollado por Kaplan y Norton, que se ha adaptado ampliamente en la administración pública para medir tanto los resultados financieros como no financieros. En el caso de los gobiernos locales y bajo la dirección de un City Manager, el BSC permite evaluar el impacto en el bienestar ciudadano, la satisfacción de los usuarios de servicios públicos y la eficiencia interna del municipio. Esta herramienta se basa en la identificación de objetivos estratégicos en cuatro áreas: financiera, de clientes, de

procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. En el contexto municipal, estos objetivos pueden adaptarse para reflejar la efectividad de los servicios y el uso adecuado de los recursos (Kaplan & Norton, 1996).

En la administración pública local, la medición del desempeño requiere la selección de indicadores claros y específicos que reflejen la eficiencia de los servicios, como el tiempo de respuesta en emergencias, la recolección de desechos o la agilidad en la expedición de permisos. Estos elementos permiten a los municipios realizar comparaciones con otras ciudades o con estándares nacionales y regionales, lo que fomenta una cultura de aprendizaje continuo y de benchmarking. De esta forma, los gobiernos locales pueden ajustar sus políticas y procedimientos con el objetivo de mejorar la competitividad y la calidad de los servicios públicos. (Ammons & Rivenbark, 2008)

Un aspecto clave en la evaluación del desempeño municipal es la utilización de métricas de satisfacción ciudadana, las cuales permiten conocer la percepción de los usuarios respecto a la calidad de los servicios públicos. Estas herramientas resultan esenciales porque reflejan la experiencia directa de la comunidad y revelan áreas de mejora donde las expectativas no han sido satisfechas. En este sentido, la satisfacción ciudadana se consolida como un indicador estratégico para orientar ajustes en las políticas locales y garantizar un uso más eficiente de los recursos (Bovaird & Löffler, 2003).

La transparencia y la rendición de cuentas son factores indispensables para consolidar indicadores de calidad en la gestión pública local. En palabras de

Bouckaert y Van Dooren, “los indicadores de calidad y rendimiento deben ser claros, accesibles y comprensibles para el público”, lo que garantiza que los ciudadanos puedan evaluar la eficiencia de los servicios municipales (Bouckaert & Van Dooren, *Performance Management in Public Sector Organizations.*, 2009, pág. 15). Al difundir esta información de manera abierta, los gobiernos locales fortalecen la confianza ciudadana, impulsan la cultura de corresponsabilidad y fomentan la participación comunitaria en la definición de objetivos y estándares de calidad.

El papel del City Manager puede incorporar indicadores de impacto social para valorar el grado en que los servicios municipales fortalecen el bienestar colectivo. En este sentido, Mulgan señala:

“Los indicadores de impacto social permiten a los gobiernos locales observar no solo los resultados inmediatos de sus programas, sino también los efectos prolongados en áreas críticas como la salud pública, la seguridad, la educación y el medio ambiente. Su función principal es evidenciar si las políticas implementadas están generando transformaciones positivas y sostenibles que mejoren de manera tangible la calidad de vida de los ciudadanos” (Mulgan, *El proceso de la innovación social*, 2010, pág. 45)

De esta manera, la gestión municipal puede orientar los recursos hacia iniciativas que produzcan beneficios duraderos, garantizando que los esfuerzos contribuyan de forma real a una comunidad más equilibrada y próspera.

El diseño de indicadores de rendimiento requiere de una estructura sólida de monitoreo y evaluación capaz de recopilar, analizar y reportar datos de manera

continua. En este marco, Bovens, Hart y Kuipers subrayan que disponer de sistemas de información integrados resulta esencial para garantizar el acceso a datos en tiempo real y permitir una supervisión constante del desempeño municipal (Bovens, Hart, & Kuipers, 2008). Con el apoyo de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), los municipios pueden consolidar plataformas que recojan información de diversas fuentes y la presenten en tableros de control accesibles tanto para el personal como para la ciudadanía. Este tipo de herramientas, aplicadas al modelo de City Manager, favorecen la corrección inmediata de desviaciones en la operación cotidiana y optimizan la asignación de recursos, consolidando una gestión más eficiente y transparente.

En los gobiernos municipales, caracterizados por la restricción de recursos, resulta indispensable utilizar indicadores que midan la eficiencia y los costos. Estos permiten analizar la relación entre las inversiones realizadas y los resultados alcanzados, asegurando un aprovechamiento máximo de los fondos públicos. La aplicación de este tipo de mediciones es especialmente relevante en sectores como la gestión de residuos, el mantenimiento de infraestructura y los servicios de emergencia, donde los costos son elevados y se requiere destinar los recursos a actividades de mayor impacto. De este modo, la implementación de indicadores de eficiencia contribuye a detectar áreas susceptibles de mejora, optimizar gastos y fortalecer una administración pública sostenible y orientada al valor (Pollitt & Bouckaert, 2011).

El enfoque de mejora continua es un complemento esencial en el uso de indicadores de calidad y rendimiento dentro de la gestión municipal, estos

instrumentos posibilitan ajustes constantes en los servicios conforme evolucionan las necesidades comunitarias y las demandas ciudadanas. En palabras de Osborne y Gaebler, “una administración pública efectiva debe estar en constante evolución” (Osborne & Gaebler, 1992, pág. 12), lo que implica que los indicadores de desempeño se conviertan en mecanismos de retroalimentación que aseguren la pertinencia de las políticas locales. Los indicadores orientan la planeación estratégica y fomentan la innovación en la prestación de los servicios públicos.

El diseño e implementación de indicadores de calidad y rendimiento dentro del modelo de City Manager favorece una administración pública más eficiente, transparente y enfocada en resultados tangibles. La integración de métricas financieras, de satisfacción ciudadana, de impacto social y de eficiencia ofrece una perspectiva integral del desempeño, lo que permite fortalecer la toma de decisiones basadas en evidencia y promover una gestión flexible, capaz de ajustarse a nuevas demandas. En este sentido, Hood enfatiza que los sistemas modernos de gestión pública deben orientarse hacia la transparencia, la eficiencia y la responsabilidad social, principios que se ven materializados en la construcción de indicadores de rendimiento. (Hood, 1991)

CAPITULO IV: DISEÑO CUALITATIVO

4.1. Características del diseño de investigación cualitativa

Se ha establecido que esta investigación es mixta, es decir, que se trabajara sobre un diseño cualitativo y cuantitativo, en cuanto al diseño de investigación cualitativa este se caracteriza por su enfoque interpretativo y constructivista, en el que el fenómeno de estudio se comprende desde la perspectiva de los actores sociales, es decir, de quienes, se les aplica el instrumento, a diferencia de los métodos cuantitativos, la investigación cualitativa busca explorar significados, percepciones y experiencias, reconociendo la subjetividad de los participantes como un elemento esencial para comprender la realidad social. Este tipo de investigación implica un proceso flexible y emergente, en el cual el investigador actúa como un instrumento principal de recolección y análisis de datos, adaptando sus técnicas a las particularidades del contexto.

De esta manera, se prioriza la profundidad sobre la amplitud, generando un conocimiento situado y contextualizado que permite explicar fenómenos complejos en escenarios específicos. Álvarez coincide en que la investigación cualitativa exige del investigador una comprensión profunda de sus fundamentos epistemológicos, dado que la selección de técnicas y procedimientos debe responder a la naturaleza interpretativa del fenómeno estudiado (Álvarez, 2004).

Es necesario mencionar que para la realización de este diseño se ha trabajado bajo técnicas como entrevistas a funcionarios del Municipio de Guadalupe, se usa esta técnica dado que favorecen la construcción de categorías interpretativas a partir de la información proporcionada por los participantes. Este

enfoque es inductivo, ya que las categorías de análisis emergen del propio campo de estudio, en lugar de imponerse de manera previa y rígida. Además, la investigación cualitativa se sustenta en criterios de credibilidad, transferibilidad y confirmabilidad, en lugar de los tradicionales de validez y confiabilidad cuantitativa. Martínez refuerza esta perspectiva al plantear que la metodología cualitativa combina rigor científico y sensibilidad interpretativa, lo que la convierte tanto en ciencia como en arte dentro de las ciencias sociales. (Martínez M. , 2006)

Lo anterior permite obtener una comprensión profunda de las dinámicas sociales, políticas y administrativas, siendo especialmente útil para explorar fenómenos como la percepción ciudadana y la viabilidad de modelos innovadores de gestión pública, tal como se plantea en este estudio sobre el City Manager en el municipio de Guadalupe, Nuevo León. Mesías y Ruiz coinciden en que este tipo de diseño resulta particularmente adecuado cuando el objetivo de la investigación es comprender percepciones institucionales que no pueden capturarse plenamente mediante instrumentos exclusivamente cuantitativos (Mesías, 2010) (Ruiz, 2012)

4.2. Población y Muestra

En la investigación cualitativa, la definición de población y muestra se orienta a la selección intencional de informantes clave que poseen experiencia directa y conocimiento relevante sobre el fenómeno en estudio. La muestra en este tipo de estudios busca la profundidad y riqueza de la información que cada participante puede aportar, lo cual se traduce en la posibilidad de construir categorías de análisis sólidas y contextualizadas. La población de referencia en este estudio estuvo conformada por los 185 funcionarios que integran la administración pública

municipal de Guadalupe, Nuevo León; sin embargo, se seleccionó una muestra de 29 participantes mediante un muestreo intencional, priorizando aquellos que desempeñan funciones estratégicas en áreas relacionadas con la eficiencia administrativa, la transparencia y la prestación de servicios públicos.

Asimismo, para asegurar la pertinencia y claridad de los instrumentos, se realizó un piloto con 8 funcionarios, lo cual permitió afinar el guion de entrevistas y validar la comprensión de los reactivos en el contexto local. La muestra cualitativa es flexible y se ajusta a la disponibilidad y accesibilidad de los actores sociales, priorizando el criterio de saturación teórica, es decir, el punto en que la incorporación de nuevos informantes no aporta información significativamente novedosa. De esta forma, la selección de 29 participantes garantiza una base empírica suficiente para explorar en profundidad las percepciones sobre la viabilidad del modelo de City Manager en Guadalupe, asegurando al mismo tiempo la coherencia metodológica y la validez de los hallazgos en el ámbito cualitativo.

4.3. Instrumento de recolección de información

El instrumento de recolección de información diseñado para esta investigación se construyó a partir de la operacionalización de las variables establecidas en la matriz de congruencia, lo cual garantiza la coherencia entre los objetivos, las hipótesis y las dimensiones del estudio. En el caso cualitativo, se elaboró una guía de entrevista semiestructurada que permitió explorar de manera flexible las percepciones de los funcionarios municipales sobre la viabilidad del modelo City Manager. Este tipo de instrumento facilita un diálogo abierto, en el que los entrevistados pueden expresar experiencias y opiniones en profundidad,

mientras el investigador guía la conversación con base en ejes temáticos predefinidos.

De forma complementaria, para la fase cuantitativa se diseñó un cuestionario estructurado con ítems en escala tipo Likert de cinco puntos, el cual permitió medir de manera sistemática las percepciones en torno a la eficiencia administrativa, la transparencia, la calidad de los servicios públicos, la participación ciudadana y el impacto político-administrativo. Este tipo de escalamiento facilita captar matices en la percepción de los encuestados, incrementando la validez del análisis. El instrumento fue sometido a un proceso de validación por expertos y a una prueba piloto, lo que permitió ajustar la redacción de las preguntas y asegurar la pertinencia de los indicadores. Con ello, se fortaleció la confiabilidad y la adecuación metodológica del instrumento como base fundamental para la recolección de información en ambas fases del estudio.

4.4. Diseño de instrumento

El diseño del instrumento cualitativo se fundamentó en el marco teórico y en los objetivos específicos de esta investigación, orientada a analizar la viabilidad del modelo City Manager en Guadalupe, Nuevo León, con especial énfasis en su impacto en la transparencia y la eficacia de la gestión municipal. Para tal fin, se elaboró una guía de entrevista semiestructurada, la cual permite indagar de manera flexible y profunda en las percepciones de los funcionarios públicos y actores clave. Este tipo de instrumentos ofrecen la posibilidad de abordar preguntas previamente estructuradas, al tiempo que se adaptan a la dinámica de la conversación, lo que enriquece la comprensión de fenómenos sociales complejos. Acevedo Ibáñez y

López sostienen que el proceso de la entrevista, entendido como técnica cualitativa, exige del entrevistador tanto dominio conceptual del tema como sensibilidad para adaptar el guion a la dinámica particular de cada interlocutor (Acevedo Ibáñez & López, 2017).

El instrumento quedó organizado en cinco variables principales, siendo la primera, Percepción sobre el Modelo City Manager, explora el nivel de conocimiento, expectativas y preocupaciones en torno a su posible implementación. En cuanto a la segunda, Percepción sobre la transparencia, indaga en la manera en que los entrevistados consideran que este modelo puede fortalecer la rendición de cuentas, la claridad en el uso de los recursos y la confianza ciudadana en la administración local. La tercera, Percepción sobre la calidad de los servicios públicos, busca identificar las áreas en que la figura del City Manager podría contribuir a una gestión más eficaz y orientada a resultados. La cuarta variable, Participación ciudadana, examina cómo la implementación del City Manager podría fomentar un mayor involucramiento comunitario en la supervisión de las políticas públicas y la mejora de los servicios. Por lo que la última variable Impacto en la gestión política y administrativa recoge percepciones sobre los retos, cambios institucionales y efectos esperados de este modelo en el desempeño municipal.

Cada una de estas variables se operacionalizó en preguntas abiertas, cuidadosamente diseñadas para capturar experiencias, opiniones y valoraciones de los participantes. Este tipo de reactivos buscan acceder a significados subjetivos y contextuales que permitan una comprensión profunda del fenómeno, más allá de los indicadores estadísticos. El carácter semiestructurado del instrumento posibilitó

que los entrevistadores adaptaran las preguntas según las respuestas de los participantes, favoreciendo la emergencia de nuevas categorías y aportes no previstos inicialmente, lo cual refuerza la riqueza interpretativa del análisis. Sáenz coincide en que la entrevista en profundidad es una de las técnicas cualitativas más efectivas para explorar percepciones institucionales complejas, al permitir un nivel de detalle difícilmente alcanzable mediante instrumentos cerrados (Sáenz, 2014).

El instrumento fue sometido a un proceso de prueba piloto, aplicado a un grupo reducido de participantes, lo que permitió identificar la claridad de las preguntas, el orden de los temas y el grado de apertura que generaban en los entrevistados. A partir de esta experiencia se realizaron ajustes iniciales, con el propósito de asegurar que cada reactivo cumpliera su función de manera efectiva. Posteriormente, se procedió a la validación por jueces expertos en administración pública, quienes revisaron la pertinencia y coherencia de las preguntas en relación con los objetivos y variables del estudio. Este doble proceso, piloto y validación por expertos, garantizó que el instrumento alcanzara un alto nivel de confiabilidad y adecuación metodológica, constituyéndose en una herramienta sólida para explorar la percepción de los actores sobre la transparencia y la eficacia municipal derivadas de la posible implementación del modelo City Manager en Guadalupe. Galindo señala que este tipo de validación metodológica es indispensable en toda investigación social, dado que garantiza la coherencia entre las técnicas empleadas y los objetivos planteados en el estudio (Galindo, 1998).

4.4.1. Instrumento

Percepción sobre el Modelo City Manager (Variable dependiente)

- ¿Conoce algo sobre el modelo City Manager? ¿Qué sabe acerca de este modelo de gestión?
- ¿Cree que la implementación del modelo City Manager podría mejorar la administración de su municipio? ¿Por qué?
- ¿Qué expectativas tendría si se implementara el modelo City Manager en su ciudad?
- ¿Cuáles serían sus principales preocupaciones o dudas respecto a la implementación de este modelo?

Percepción sobre la transparencia (Variable Independiente)

- ¿Cree que el modelo City Manager podría mejorar la transparencia y eficiencia de la administración pública en su municipio?
- ¿Cómo percibe que un administrador no electo, como el City Manager, podría influir en la administración pública?
- ¿Considera que el modelo City Manager podría mejorar la relación entre el gobierno municipal y los ciudadanos? ¿Por qué?

Percepción sobre la calidad de los servicios públicos (Variable independiente)

- ¿En qué áreas específicas de la gestión pública cree que el modelo City Manager podría ser más eficiente que el actual?
- ¿Piensa que un City Manager podría mejorar la planificación y ejecución de proyectos en su municipio? ¿Por qué?
- ¿Cómo cree que el modelo City Manager podría influir en el uso eficiente de los recursos públicos?

Participación ciudadana (Variable independiente)

- ¿Cree que el modelo City Manager podría mejorar la calidad de los servicios públicos en su comunidad? ¿Por qué?
- ¿Qué servicios públicos cree que serían los más beneficiados con la implementación de este modelo?
- ¿Cómo piensa que la calidad de los servicios actuales se compararía con la que podría ofrecer el modelo City Manager?

Impacto en la gestión política y administrativa (Variable independiente)

- ¿Qué expectativas tendría sobre la mejora de los servicios públicos si se implementara el modelo City Manager en su municipio?
- ¿Qué desafíos podría enfrentar un City Manager para mejorar la gestión pública en su municipio?
- ¿Qué cambios serían necesarios en la administración actual para adaptarse a este modelo?

4.5. Prueba Piloto

Con el objetivo de validar la claridad, pertinencia y adecuación del instrumento de recolección de información, se llevó a cabo una prueba piloto con ocho funcionarios municipales de Guadalupe, Nuevo León, el 30 de abril de 2025, en las instalaciones de la propia municipalidad. Cada entrevista tuvo una duración aproximada de 10 a 15 minutos. El pilotaje es una fase clave en la investigación cualitativa, pues permite detectar ambigüedades, redundancias o vacíos en los reactivos antes de su aplicación definitiva.

A word cloud featuring various terms in Spanish related to public administration and citizen participation. The words are arranged in a circular pattern, with some larger and more prominent than others. The colors of the words include green, blue, red, orange, and grey. The terms include: público, municipal, beneficiar, mismo, administrativo, gestión, administración, importante, empresarial, planificación, asir, proyecto, ciudadano, fortalecer, coordinación, transparencia, ciudadanía, mejorar, comunidad, técnico, intervenir, gobernar, personal, experiencia, eficiente, capacidad, impactar, calidad, seguridad, relacionar, implementar, mucho, implementar, específico, lograr, estatal, servicio, municipio, decisión, alcalde, respuesta, and funcional.

Como se observa en la nube de palabras, los términos más recurrentes en el discurso de los participantes fueron público, ciudadano, administración, municipio, mejorar, calidad y comunidad. Esta distribución léxica evidencia que los entrevistados asocian el modelo City Manager principalmente con la mejora de la gestión local y la calidad de los servicios públicos, antes que con transformaciones políticas o institucionales. Dicha orientación resultó significativa, ya que confirmó que el instrumento estaba generando respuestas alineadas con las variables del estudio y que los participantes comprenden el modelo desde su dimensión operativa y práctica.

101

escucho el término" fueron frecuentes, lo que evidenció la necesidad de mantener la información introductoria al inicio del instrumento y asegurarse de que fuera comprensible para perfiles diversos.

En segundo lugar, los participantes que sí tenían algún conocimiento del modelo lo asociaron con la separación entre funciones políticas y administrativas, y con la posibilidad de mejorar la eficiencia municipal. Un entrevistado señaló que el modelo "podría servir para que no se desperdicien recursos humanos y monetarios, ya que varias dependencias realizan la misma función", mientras otro apuntó que "al separar el cargo de la política habría una mayor credibilidad". Estas respuestas confirmaron que las preguntas del instrumento estaban activando reflexiones pertinentes en torno a las variables del estudio.

En tercer lugar, emergieron preocupaciones recurrentes sobre la viabilidad política del modelo. Varios funcionarios expresaron dudas respecto a posibles conflictos entre el City Manager y las autoridades electas, así como el riesgo de que el cargo fuera politizado. Un participante advirtió que su principal preocupación era "que sea politizado el puesto y no se cumpla con la figura", y otro señaló que "el aspecto cultural y la cultura política centralista puede chocar con este nuevo modelo". Estas observaciones pusieron de manifiesto que las preguntas sobre viabilidad y riesgos generaban respuestas ricas y contextualmente relevantes.

A partir de estos hallazgos se realizaron ajustes concretos al instrumento en dos sentidos. Primero, se reformularon algunas preguntas relacionadas con transparencia y participación ciudadana, ya que generaban respuestas breves o

poco desarrolladas. Se incorporaron frases de apertura como "¿Cómo cree usted que...?" con el propósito de promover reflexiones más profundas. Segundo, se reorganizó la secuencia temática del instrumento para que la conversación fluyera de manera más natural, iniciando por el conocimiento general del modelo antes de abordar sus implicaciones institucionales y políticas. Estos ajustes fortalecieron la capacidad del instrumento para generar información significativa y contextualizada, garantizando que la aplicación definitiva produjera datos sólidos para el análisis cualitativo.

4.6. Validación del instrumento

La validación del instrumento cualitativo fue una etapa crucial para garantizar la calidad, pertinencia y adecuación del diseño a los objetivos de esta investigación, centrada en la implementación del modelo City Manager en el municipio Guadalupe, Nuevo León. Este proceso consistió en una revisión exhaustiva realizada por un panel de expertos que evaluaron las preguntas bajo criterios de claridad, relevancia teórica, alineación con las variables del estudio y capacidad para captar información significativa. La validación representó un esfuerzo técnico y contextual para asegurar que el instrumento estuviera preparado para su aplicación en el contexto local.

El panel de expertos estuvo conformado por el Dr. José Zaragoza Huerta, el Dr. Edwin Rojas Guillén, el Dr. Rafael Fernando Aldave Herrera y el Mtro. Mario Gustavo Hernández López. Cada uno, desde su respectiva área de especialización, aportó observaciones valiosas que enriquecieron el diseño final del instrumento. El Dr. José Zaragoza Huerta destacó redundancias en las preguntas relacionadas con

la calidad de los servicios públicos, lo que permitió simplificar el instrumento y proponer reactivos enfocados en las percepciones ciudadanas sobre los cambios que podría generar el modelo City Manager. Su recomendación incluyó preguntas como “¿Cuáles serían sus principales preocupaciones o dudas respecto a la implementación de este modelo?”, orientadas a captar resistencias y expectativas.

El Dr. Edwin Rojas Guillén, especialista en metodologías cualitativas, sugirió mejorar la formulación de las preguntas para evitar ambigüedades y fomentar respuestas más profundas. Propuso iniciar ciertas preguntas con frases como “¿Cómo cree usted que...?”, lo que facilitó la comprensión por parte de los entrevistados y promovió un análisis reflexivo. Además, planteó reorganizar las preguntas en bloques temáticos coherentes, mejorando la claridad del instrumento y su navegabilidad durante las entrevistas.

El Dr. Rafael Fernando Aldave Herrera enfatizó la importancia de incluir preguntas que exploraran los desafíos estructurales y administrativos asociados con la implementación del modelo City Manager. Este enfoque permitió la incorporación de preguntas orientadas a identificar barreras específicas, como “¿Qué cambios serían necesarios en la administración actual para adaptarse a este modelo?” y “¿Qué desafíos podría enfrentar un City Manager para mejorar la gestión pública en su municipio?”, las cuales ampliaron el alcance del instrumento al incluir una visión crítica sobre las dificultades potenciales.

El Mtro. Mario Gustavo Hernández López aportó desde una perspectiva de gestión operativa, haciendo hincapié en la necesidad de ajustar el lenguaje para

hacerlo accesible a diferentes perfiles de entrevistados. Su contribución eliminó tecnicismos excesivos y garantizó que las preguntas fueran comprensibles tanto para ciudadanos como para funcionarios públicos. Esto aseguró una mayor inclusividad en la aplicación del instrumento, sin comprometer su rigor académico.

El proceso de validación se llevó a cabo en varias etapas, comenzando con una revisión individual por parte de cada experto y culminando en una sesión colectiva donde se discutieron las observaciones y se priorizaron los cambios necesarios. Este enfoque permitió integrar perspectivas multidisciplinarias, asegurando que el instrumento captara las dimensiones teóricas y prácticas del estudio. Los ajustes realizados incluyeron la reformulación de preguntas para mejorar su claridad, la eliminación de reactivos redundantes, la inclusión de preguntas más específicas sobre barreras y receptividad ciudadana, y la reorganización de los bloques temáticos en una estructura más lógica y fluida.

El resultado final del proceso de validación fue un instrumento cualitativo robusto, capaz de capturar información significativa sobre las percepciones, expectativas y posibles resistencias hacia el modelo City Manager. Cada pregunta fue revisada y mejorada para alinearse con las necesidades específicas de la investigación y las características del contexto local. Este esfuerzo colaborativo sentó las bases para una recolección de datos efectiva y relevante en fases posteriores de la investigación.

Nro. De experto	Área Laboral	Nivel Académico	Años de Experiencia
Nº 1	Administración Pública Estatal	Doctorado	30
Nº 2	Funcionario Municipal	Doctorado	10
Nº 3	Politólogo	Doctorante	10
Nº 4	Conciliador	Doctorado	05

4.7. Instrumento final

Tras la aplicación del piloto con ocho participantes y la validación por jueces expertos, se obtuvo la versión definitiva del instrumento de recolección de información. Esta versión final incorporó ajustes de redacción, reordenamiento de reactivos y una mayor precisión en la formulación de las preguntas, con el fin de garantizar claridad, coherencia y pertinencia metodológica. El instrumento se estructuró en torno a cinco variables principales, cada una operacionalizada mediante tres preguntas abiertas orientadas a captar percepciones, expectativas y posibles preocupaciones de los participantes respecto a la implementación del modelo City Manager en el municipio de Guadalupe, Nuevo León.

(V1) Percepción sobre el Modelo City Manager (Variable dependiente)

- ¿Qué conoce o ha escuchado acerca del modelo City Manager?
- ¿Cómo cree que el modelo City Manager podría impactar la administración de su municipio?
- ¿Qué expectativas tendría respecto a la implementación del modelo City Manager en su municipio?
- ¿Qué preocupaciones o dudas tendría sobre la viabilidad de este modelo?

(V2) Percepción sobre la transparencia (Variable independiente)

- ¿De qué manera considera que el modelo City Manager podría mejorar la transparencia y eficiencia de la administración pública en su municipio?
- ¿Qué cambios considera necesarios para la administración pública actual para implementar el modelo City Manager?
- ¿Qué mecanismos creen que serían necesarios para que un City Manager haga un uso más eficiente de los recursos públicos?

(V3) Percepción sobre la calidad de los servicios públicos (Variable independiente)

- ¿De qué manera piensa que el modelo City Manager podría mejorar la calidad de los servicios públicos en su comunidad?
- ¿Qué servicios específicos considera que serían los más beneficiados con este modelo?
- ¿Cómo cree que se le compararía la calidad de los servicios actuales con lo que ofrecería el modelo City Manager?

(V4) Participación ciudadana (Variable independiente)

- ¿De qué forma cree que este modelo podría mejorar la relación entre el gobierno municipal y los ciudadanos?
- ¿Qué desafíos considera que podrían surgir para implementar con éxito el modelo City Manager en su municipio?
- ¿Qué expectativas tendría sobre la mejora general de los servicios públicos si se implementará este modelo en su municipio?

(V5) Impacto en la gestión política y administrativa (Variable dependiente)

- ¿Cómo percibe un administrador profesional no electo, como el City Manager, influiría en la gestión municipal?
- ¿En qué áreas específicas de la gestión pública cree que el modelo City Manager sería más eficiente?

- ¿Cómo piensa que un City Manager podría optimizar la planificación y ejecución de proyectos en su municipio?

CAPÍTULO V. DISEÑO CUANTITATIVO

5.1. Diseño de la investigación

La presente investigación adopta un diseño mixto, por lo que es importante desarrollar la parte cuantitativa, enmarcado dentro de un enfoque no experimental y de corte transversal, dado que el propósito es analizar la percepción de los funcionarios públicos respecto a la implementación del modelo City Manager en el municipio de Guadalupe en el estado de Nuevo León, desde una perspectiva empírica basada en datos objetivos, sistemáticamente recolectados y analizados.

Ahora bien, el diseño no experimental, que se utiliza en la presente investigación, es una estrategia metodológica que permite observar los fenómenos en su propio contexto, evitando la manipulación deliberada de variables y garantizando un análisis más fiel a la realidad. Este enfoque resulta especialmente adecuado en el estudio de las políticas públicas municipales, ya que facilita la descripción e interpretación de patrones de comportamiento institucional sin intervenir en los procesos evaluados. En esta línea, el profesor Villabella Armengol sostiene que “la investigación en el ámbito público exige metodologías que respeten la integridad del objeto de estudio, sin alterar la dinámica institucional propia del fenómeno” (Villabella Armengol, 2022, pág. 27), subrayando la importancia de mantener la neutralidad metodológica. Calduch Cervera coincide en que los métodos y técnicas de investigación aplicados a fenómenos institucionales deben preservar el rigor procedimental, evitando que la subjetividad del investigador distorsione el análisis de los datos recolectados (Calduch Cervera, 2012).

En el mismo sentido, se afirma que, el diseño transversal facilita la recolección de datos en un único momento del tiempo, permitiendo captar la percepción de los actores clave sobre el modelo de gestión analizado, sin requerir mediciones longitudinales. Esta temporalidad resulta idónea cuando el objetivo es realizar diagnósticos situacionales que sirvan como insumos para la toma de decisiones públicas. Ahora bien, desde el punto de vista epistemológico, este trabajo se enmarca en un razonamiento de tipo deductivo, ya que parte de planteamientos teóricos generales vinculados con la Nueva Gestión Pública y el modelo de City Manager, para después contrastarlos con las percepciones de actores institucionales. Este tipo de razonamiento favorece la articulación entre teoría y práctica, siempre que se preserve la coherencia lógica y el rigor ético en la construcción metodológica (Abásolo, 2023)

5.2. Elección del Método

La elección del método en una investigación cuantitativa es epistémica y estratégica, ya que, en este estudio se optó por el método deductivo con un enfoque cuantitativo, debido a que se buscó verificar empíricamente la forma en que un modelo administrativo, en este caso, el City Manager, es percibido por actores clave dentro del gobierno municipal, a través de la medición de variables previamente establecidas en el marco teórico.

El método utilizado en esta investigación parte de marcos conceptuales generales, vinculados con la Nueva Gestión Pública y la profesionalización de la administración local, para luego contrastarlos con información cuantitativa proveniente del personal operativo y directivo del municipio. En este sentido,

Abásolo señala que “este tipo de aproximación es fundamental en la investigación jurídica y pública cuando se pretende conectar la teoría con fenómenos institucionales concretos”, siempre que se respete tanto el rigor lógico como la dimensión contextual de los procesos sociales. (Abásolo, E, 2023, pág. 41)

En coherencia con este planteamiento, el enfoque cuantitativo adoptado se apoya en técnicas de recolección de datos estructuradas y estandarizadas, capaces de convertir percepciones individuales en información agregada, objetiva y comparable. Tal como explican Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista, “una de las virtudes del método cuantitativo es su capacidad para representar realidades complejas mediante indicadores claros, facilitando así la toma de decisiones informadas en el ámbito público” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 4) (p. 4). De esta manera, el análisis cuantitativo se convierte en una herramienta idónea para respaldar la gestión pública con evidencia verificable y sistemática.

La orientación cuantitativa brinda herramientas idóneas para identificar patrones, niveles de consenso o disenso y relaciones entre variables, evitando imponer interpretaciones previas que distorsionen la evidencia. En este sentido, Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista subrayan que las ciencias sociales y jurídicas requieren métodos que posibiliten observar los hechos “sin contaminar su contenido con juicios de valor, apoyándose en procedimientos que respeten la autonomía del dato y su interpretación lógica” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 6). El método seleccionado, por tanto, responde a una intención más profunda: proporcionar una lectura empírica y

fundamentada del impacto institucional de un modelo administrativo que busca mayor eficacia, transparencia y cercanía con la ciudadanía.

5.3. Población de estudio

El profesor Cabrero enfatiza que “la construcción de un objeto de estudio sólido en el ámbito de la gestión pública exige identificar actores con un vínculo estructural y funcional con el fenómeno analizado, de manera que su experiencia constituya un elemento formativo y no meramente circunstancial” (Cabrero, La innovación local en América Latina. Los avances y los retos, 2008, pág. 11). En esa línea de ideas, la selección de la población de estudio responde a una lógica metodológica y teórica precisa, debido a que el modelo de City Manager se concibe como un mecanismo de profesionalización y modernización de la administración pública, resulta fundamental explorar las percepciones de quienes desempeñan cargos estratégicos dentro del gobierno local.

Por ello, el universo objeto de esta investigación está conformada por 185 funcionarios y funcionarias públicas del municipio de Guadalupe, Nuevo León, quienes desempeñan funciones directivas o de alto nivel operativo dentro de la estructura municipal. Este universo incluye a secretarios, subsecretarios, directores generales, directores de área y jefes de departamento, todos ellos actores institucionales con capacidad de decisión, supervisión o ejecución de políticas públicas.

Las personas que integran esta población además poseen una perspectiva privilegiada sobre la planeación, ejecución y evaluación de estrategias

administrativas. Por ello, representan una fuente altamente confiable para analizar cómo se perciben, desde adentro, los posibles beneficios, riesgos o desafíos de adoptar un modelo de gestión como el City Manager.

La delimitación de la población objeto de estudio se encuentra anclada en el territorio del municipio de Guadalupe, lo que aporta especificidad al análisis y, al mismo tiempo, abre la posibilidad de realizar comparaciones con otras experiencias municipales. En este sentido, Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista sostienen:

“La investigación científica adquiere fuerza explicativa cuando logra precisar con claridad los sujetos, las unidades de análisis y los escenarios en los cuales se construyen las evidencias empíricas. Este criterio metodológico permite evitar generalizaciones infundadas y garantiza que el dato se interprete siempre en función de su contexto particular” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 8)

De este modo, la claridad en la delimitación poblacional asegura la validez del estudio y fortalece la posibilidad de contrastar los hallazgos con otros contextos municipales.

5.4. Muestra y tipo de muestreo

Una vez conocido el universo de la población (185 funcionarios), se parte de la idea, como bien lo afirma la doctrina que la determinación de la muestra es una fase crítica en el diseño de investigación cuantitativa, pues permite asegurar que los

datos recolectados reflejen, con el mayor grado posible de precisión, las características y percepciones del universo observado.

El muestreo empleado fue no probabilístico por conveniencia institucional, técnica que, aunque no asegura la representatividad estadística, resulta pertinente en investigaciones aplicadas en el ámbito gubernamental, donde el acceso a los sujetos está mediado por jerarquías, autorizaciones y limitaciones operativas. En esta línea, se advierte que el muestreo no probabilístico por conveniencia son una estrategia metodológica válida en contextos donde lo esencial es captar la experiencia situada de los actores, siempre que se reconozcan sus limitaciones y se justifique su uso en relación con los objetivos del estudio.

5.5. Recolección de datos

La recolección de datos se realizó con el acompañamiento institucional de la Presidencia Municipal, la cual colaboró facilitando la distribución del instrumento. Para ello, se utilizó un cuestionario digital elaborado en Google Forms, cuyo enlace fue remitido a una persona designada para garantizar su adecuada difusión, tanto en la fase piloto como en la aplicación definitiva. Este procedimiento se desarrolló bajo los principios éticos fundamentales de la investigación social, entre ellos el consentimiento informado, la confidencialidad y el uso exclusivo de la información con fines académicos. En este sentido, es importante destacar que la integridad ética en una investigación comienza desde el modo en que se establece la relación investigativa y se accede al campo de estudio.

Una vez recabadas las respuestas, estas fueron exportadas a un archivo en formato Excel, asignando valores numéricos a cada categoría de respuesta con el propósito de proceder a su análisis cuantitativo. Posteriormente, la base de datos se procesó en el software estadístico SPSS, lo que permitió obtener resultados tabulados y representaciones gráficas que contribuyeron a verificar la coherencia y validez interna del cuestionario. Cabe destacar que, previo a la aplicación definitiva, se efectuó una prueba piloto con 25 participantes, cuyos resultados fueron revisados junto con los validadores expertos. A partir de dicho pilotaje se realizaron los ajustes necesarios, asegurando la pertinencia y confiabilidad del instrumento antes de su implementación en la muestra final.

5.6. Operacionalización de las variables

Ahora bien, la operacionalización permite traducir conceptos teóricos abstractos en dimensiones observables y medibles, procedimiento que fortalece la validez del estudio al garantizar que aquello que se pretende analizar se exprese con claridad a través de indicadores concretos. En el caso de esta investigación, se ha definido una variable dependiente y cuatro variables independientes, vinculadas al análisis de la viabilidad del modelo City Manager en la administración pública municipal de Guadalupe, Nuevo León. La variable dependiente (Y) corresponde a la percepción general sobre el modelo City Manager, mientras que las variables independientes (X1, X2, X3 y X4) representan respectivamente la transparencia administrativa, la calidad de los servicios públicos, la participación ciudadana y el impacto en la gestión político-administrativa. A continuación, se describen y desarrollan teóricamente.

a) Percepción sobre el Modelo City Manager

Esta variable hace referencia al grado en que los elementos técnicos y organizativos del modelo City Manager han sido adoptados o considerados dentro del aparato municipal. Implica la introducción de prácticas asociadas a la gerencia pública como la planeación estratégica, la separación entre funciones políticas y administrativas, y la gestión orientada a resultados.

Desde la perspectiva teórica, la figura del City Manager surge como respuesta a las limitaciones históricas de la gestión municipal, tales como la improvisación, la discontinuidad administrativa y la excesiva politización de las decisiones técnicas. En este marco, Castañeda, Velázquez y Candia destacan que el modelo busca “gestionar altos índices de eficiencia y eficacia en el quehacer público local, realizando las actividades administrativas lo más apartado posible de las influencias políticas” (Castañeda Barrera, Velázquez de la Rosa, & Candia Díaz, 2021, pág. 22). De esta manera, su implementación es un factor clave para valorar los primeros pasos hacia la transformación organizativa en el municipio de Guadalupe.

Además, esto alude al perfil técnico y profesional de la figura del City Manager o administrador municipal, cuya formación, experiencia y neutralidad política influyen en su capacidad para desempeñar una gestión eficiente. Esta variable considera elementos como la preparación académica, la trayectoria en administración pública, y la aplicación de principios de mérito en su nombramiento.

Diversos estudios han señalado que el desempeño eficaz del administrador municipal depende en gran medida de su preparación académica y de su autonomía técnica frente a los intereses políticos. Bajo esta lógica, se espera que el City Manager cuente con una trayectoria profesional consolidada, libre de vínculos partidistas, y orientada hacia una gestión pública sustentada en la evidencia, la evaluación y la mejora continua. Tal como plantean Osborne y Gaebler, la profesionalización de esta figura contribuye a consolidar un estilo de gobernanza más racional, innovador y predecible (Osborne & Gaebler, 1992).

b) Percepción sobre la transparencia

La percepción sobre la transparencia se refiere a la manera en que los actores municipales valoran la apertura, rendición de cuentas y el uso racional de los recursos públicos en la gestión local. Esta variable permite identificar si la figura del City Manager puede contribuir a reducir prácticas opacas, fortalecer la confianza ciudadana y garantizar un ejercicio administrativo más eficiente.

En el plano teórico, la transparencia ha sido entendida como la capacidad de los gobiernos para proveer información clara, accesible y verificable sobre sus decisiones, procesos y resultados. En este sentido, la incorporación del modelo City Manager podría generar condiciones favorables para fortalecer mecanismos de supervisión, auditoría y control administrativo, reduciendo márgenes de discrecionalidad política.

Asimismo, la literatura sobre la Nueva Gestión Pública resalta que la transparencia está estrechamente vinculada con la eficiencia, pues el uso racional

de recursos y la rendición de cuentas incrementan la eficacia de la administración. Bajo esta lógica, evaluar la percepción sobre la transparencia en el municipio de Guadalupe permitirá valorar en qué medida el modelo City Manager puede incrementar la rendición de cuentas, optimizar la gestión presupuestal y promover una cultura administrativa basada en la apertura y la legalidad.

c) Percepción sobre la calidad de los servicios públicos

La percepción sobre la calidad de los servicios públicos se refiere a la valoración que tienen los funcionarios municipales respecto a la capacidad del gobierno local para ofrecer servicios básicos de manera eficiente, continua y orientada a las necesidades de la comunidad. Esta variable incorpora elementos como los tiempos de respuesta en la atención ciudadana, la cobertura de servicios esenciales como alumbrado, recolección de residuos y seguridad, así como la continuidad de los programas más allá de los cambios de administración.

Uno de los objetivos centrales del modelo City Manager es elevar la calidad de los servicios públicos mediante la reorganización de procesos internos que reduzcan duplicidades, eviten rezagos y garanticen estándares sostenidos de atención. Esta lógica se refleja en la propuesta de Hood, quien sostiene que el nuevo paradigma de gestión pública promueve estructuras organizacionales más flexibles y orientadas a resultados, con el propósito de garantizar que las instituciones públicas adopten prácticas modernas que aumenten el valor público entregado a la ciudadanía (Hood, 1991).

En el caso del municipio de Guadalupe, evaluar esta variable permite identificar en qué medida los funcionarios perciben que el modelo City Manager podría generar mejoras concretas y visibles en la prestación de los servicios que la ciudadanía recibe cotidianamente.

d) Participación ciudadana

Esta variable se refiere a la percepción que tienen los ciudadanos sobre el desempeño del gobierno municipal, particularmente en cuanto a la calidad, oportunidad y pertinencia de los servicios que reciben. Aunque su medición se realiza a través de la visión interna de los funcionarios, se considera que ellos mismos pueden valorar, desde su experiencia, el impacto de la administración en la vida comunitaria. Uno de los fines centrales del modelo City Manager es fortalecer la relación entre gobierno y ciudadanía, asegurando que los servicios públicos respondan a las demandas sociales con mayor rapidez, calidad y transparencia. En este marco, la satisfacción ciudadana se convierte en un indicador indirecto pero fundamental de legitimidad institucional y de la calidad de la gestión pública (Bovaird & Löffler, 2003).

La variable Participación ciudadana se midió en este estudio a partir de la percepción de los funcionarios municipales encuestados, y no directamente desde la ciudadanía. Esta decisión metodológica responde a que los funcionarios, en su calidad de actores internos de la administración pública, poseen información estratégica acerca de los mecanismos de involucramiento comunitario y de la apertura institucional hacia la sociedad. De este modo, sus respuestas permiten

evaluar, de manera indirecta, el grado en que la gestión municipal incorpora a la ciudadanía en los procesos de decisión y supervisión.

Aunque la medición ideal de esta variable requeriría un levantamiento de información directamente entre los ciudadanos, en el presente estudio se consideró metodológicamente pertinente utilizar la visión de los funcionarios como indicadores proxy (sustitutos), dado que ellos interactúan constantemente con la comunidad y perciben el nivel de satisfacción o inconformidad que expresan los habitantes en torno a los servicios públicos. Tal como señalan Bovaird y Löffler, la satisfacción ciudadana es un referente fundamental de legitimidad y calidad en la gestión pública, y puede inferirse también a través de los actores gubernamentales que tienen contacto directo con ella (Bovaird & Löffler, 2003).

e) Impacto en la gestión política y administrativa

El impacto en la gestión política y administrativa se refiere a la percepción de los funcionarios sobre los cambios institucionales que podría generar la incorporación del modelo City Manager en la estructura de gobierno municipal. Esta variable contempla aspectos como la separación entre decisiones políticas y decisiones técnicas, la autonomía operativa del administrador profesional frente a las presiones partidistas, y la relación de coordinación entre el City Manager, el presidente municipal y el cabildo.

Desde el punto de vista teórico, uno de los aportes más significativos del modelo City Manager es precisamente su capacidad para despolitizar la administración cotidiana del municipio, permitiendo que las decisiones operativas

se tomen con base en criterios técnicos y no en cálculos electorales. Como señalan Chávez Alzaga y Villasana Dávila, esta separación puede fortalecer la eficiencia institucional siempre que existan mecanismos claros de coordinación entre la figura técnica y las autoridades electas (Chávez Alzaga & Villasana Dávila, 2017).

En el contexto de Guadalupe, evaluar esta variable permite identificar si los funcionarios perciben condiciones institucionales favorables para que el City Manager pueda ejercer su rol con autonomía, y en qué medida consideran que este modelo podría transformar positivamente la dinámica político-administrativa del municipio.

5.7. Instrumento

En el presente estudio, se optó por el uso de una encuesta estructurada, diseñada con base en los objetivos específicos y las dimensiones derivadas de la operacionalización de las variables, particularmente en torno al modelo City Manager y su impacto en la gestión pública municipal. La encuesta fue diseñada con una escala tipo Likert de cinco puntos, herramienta que permite captar percepciones, valoraciones y niveles de acuerdo o desacuerdo frente a enunciados relacionados con eficiencia administrativa, satisfacción ciudadana, calidad de los servicios públicos, implementación del modelo y profesionalización del administrador municipal. Esta técnica es ampliamente reconocida en la literatura por su utilidad en el análisis de actitudes y opiniones. De esta manera, el empleo de la escala Likert facilita un abordaje más detallado y riguroso en la medición de percepciones ciudadanas vinculadas a la gestión municipal.

El contenido del instrumento fue desarrollado a partir de indicadores contruidos desde la literatura especializada en administración pública y modelos de gobernanza municipal. Se evitó el uso de tecnicismos innecesarios, procurando que cada ítem fuese comprensible para los funcionarios participantes, sin desvirtuar el rigor conceptual. Para reforzar la validez de contenido, el cuestionario fue sometido a un proceso de revisión por expertos en metodología, derecho administrativo y gestión pública, quienes evaluaron la pertinencia, claridad y coherencia de cada afirmación incluida.

El instrumento busca generar datos que reflejen, con sensibilidad y precisión, la percepción institucional respecto a la posible implementación del modelo City Manager en el municipio de Guadalupe, así, la encuesta se convierte en una herramienta estratégica para proyectar transformaciones administrativas que fortalezcan la gobernabilidad local.

Encuesta

Sección 0: Conocimiento previo sobre el modelo City Manager

Antes de responder el cuestionario, por favor lea la siguiente definición. Luego conteste las preguntas de esta sección.

El modelo City Manager propone delegar la administración operativa del municipio a un profesional especializado en gestión pública, conocido como "gerente de ciudad", mientras que el presidente municipal se encarga de las decisiones políticas y estratégicas. Este modelo busca aumentar la eficiencia administrativa, profesionalizar la gestión y mejorar la calidad de los servicios públicos.

1. Antes de leer esta definición, ¿usted había escuchado hablar del modelo City

Manager?

☐ Sí

☐ No

2. En una escala del 1 al 5, ¿qué tanto considera que conoce este modelo?

1 = Nada | 5 = Mucho

3. ¿Considera que un modelo como este podría ser aplicable en el municipio de Guadalupe, Nuevo León?

☐ Sí

☐ No

☐ No sabe / No responde

Sección I: Percepción sobre la eficiencia administrativa

1. La implementación del modelo City Manager reduciría los tiempos de respuesta en la prestación de servicios públicos.
2. El modelo permitiría una mejor planificación y ejecución de proyectos municipales.
3. Un City Manager garantizaría una distribución más eficiente de los recursos públicos.

Sección II: Percepción sobre la transparencia

4. El modelo City Manager favorecería la publicación clara y oportuna de datos sobre el uso del presupuesto municipal.
5. El City Manager facilitaría auditorías internas y externas con mayor rigor.
6. Con este modelo, los mecanismos de rendición de cuentas serían más efectivos.

Sección III: Percepción sobre la calidad de los servicios públicos

7. La presencia de un City Manager mejoraría la calidad de los servicios básicos como recolección de basura, alumbrado o seguridad.
8. La ciudadanía percibiría mejoras en la atención y solución de sus demandas.
9. La continuidad administrativa entre gobiernos sería mayor si existiera esta figura.

Sección IV: Participación ciudadana

10. El modelo incluiría mecanismos más accesibles para la consulta ciudadana.
11. Se promovería el uso de plataformas digitales para la interacción con la ciudadanía.
12. El City Manager incentivaría la cultura de participación y corresponsabilidad en el municipio.

Sección V: Impacto en la gestión política y administrativa

13. La figura del City Manager respetaría la autonomía del presidente municipal y del cabildo.
14. Este modelo reduciría la influencia política en decisiones operativas.
15. El City Manager actuaría como un puente efectivo entre la ciudadanía y los órganos de gobierno.

5.8. Aplicación de encuesta piloto

5.8.1. Muestreo

Antes de aplicar el instrumento de forma definitiva la encuesta, se realizó un estudio piloto con una muestra de 25 funcionarios, seleccionadas por conveniencia, quienes compartían características semejantes con la población objetivo del estudio. El propósito del pilotaje fue doble, por un lado, verificar la comprensión de los ítems y por otro, calcular la confiabilidad estadística del cuestionario a través del coeficiente Alfa de Cronbach. Los resultados del pilotaje confirmaron la claridad de

las afirmaciones planteadas y permitieron realizar ajustes mínimos de redacción. Asimismo, la estadística de fiabilidad arrojó un valor de .959, lo cual indica un nivel de confiabilidad interna muy alta, según los criterios metodológicos estándar.

Una vez validado el contenido del instrumento, se evaluó su confiabilidad interna, entendida como el grado en que un conjunto de ítems mide de manera consistente una misma variable o constructo. Para ello se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach, reconocido en las ciencias sociales como un indicador sólido para estimar la consistencia interna de escalas tipo Likert. En este sentido, Oviedo y Campo-Arias explican:

“El coeficiente alfa de Cronbach es, quizá, el procedimiento más ampliamente utilizado para evaluar la consistencia interna de un instrumento de medición. Su importancia radica en que permite estimar hasta qué punto los ítems que componen una escala se encuentran correlacionados entre sí, garantizando que todos contribuyan de manera coherente a la medición del mismo constructo” (Oviedo & Campo-Arias, 2005, pág. 574)

De esta manera, la confiabilidad estadística del cuestionario quedó respaldada a través de una técnica metodológicamente aceptada y probada en investigaciones sociales. El análisis de confiabilidad se aplicó tras el pilotaje del instrumento, realizado con 25 participantes que compartían características similares a la muestra definitiva. Esta etapa previa permitió detectar ambigüedades, refinar la redacción de algunos reactivos y verificar el comportamiento estadístico de los ítems agrupados por variable. Como resultado de este análisis, el instrumento arrojó un

coeficiente Alfa de Cronbach superior a .959, lo que, de acuerdo con los estándares metodológicos, indica un nivel de confiabilidad muy alto

Rango	Dimensión/Magnitud
0.81 a 1.00	Muy Alta
0.61 a 0.80	Alta
0.41 a 0.60	Moderada
0.21 a 0.40	Baja
0.01 a 0.20	Muy Baja

Con el objetivo de comprobar la consistencia interna del instrumento final, se procedió a calcular el coeficiente Alfa de Cronbach, a partir de los datos recolectados en el estudio piloto. Esta prueba estadística permite determinar si los ítems del cuestionario presentan una coherencia adecuada entre sí, es decir, si todos los reactivos miden aspectos relacionados con el mismo constructo teórico. En este caso, se utilizó el software SPSS para obtener los valores correspondientes. El análisis se realizó considerando los 15 ítems validados, todos formulados bajo escala tipo Likert de cinco niveles. Los resultados obtenidos se presentan a continuación:

Gráfica 2 Alfa de Cronbach

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.959	.960	15

El análisis de confiabilidad arrojó un coeficiente Alfa de Cronbach de .959, lo que refleja un nivel muy alto de consistencia interna según los criterios metodológicos vigentes en la literatura especializada. Este resultado confirma que el cuestionario es estadísticamente sólido para la recolección de datos cuantitativos, pues sus ítems muestran una correlación elevada entre sí y representan de manera fiel el constructo teórico general definido en la investigación (Oviedo & Campo-Arias, 2005)

5.8.2. Validez del instrumento

La validez de un instrumento de investigación se refiere a su capacidad para medir, de forma efectiva y coherente, las variables que pretende estudiar. En el caso de esta investigación, la validación del cuestionario fue un proceso clave para asegurar que cada ítem incluido respondiera con precisión a los objetivos teóricos y empíricos del estudio sobre la implementación del modelo City Manager en el municipio de Guadalupe, Nuevo León.

La validación fue realizada a través de un ejercicio de juicio de expertos, también conocido como validación por contenido. Se seleccionó un panel de cuatro especialistas, con formación académica y experiencia profesional en áreas

estratégicas vinculadas a la investigación: dos politólogos (uno con nivel de maestría y otro con doctorado, con 4 y 3 años de experiencia, respectivamente), un metodólogo con doctorado y 8 años de trayectoria, y un abogado doctor en Derecho con 7 años de experiencia profesional en análisis jurídico y de políticas públicas.

La diversidad disciplinaria de este grupo de expertos permitió una revisión integral del instrumento, considerando aspectos conceptuales, técnicos, lingüísticos y éticos. Cada especialista evaluó los ítems del cuestionario a partir de tres criterios fundamentales: la claridad redaccional, la pertinencia respecto a las variables definidas y la coherencia con los objetivos de la investigación. En este sentido, Kerlinger y Lee (2002) afirman que “la validez de un instrumento de medición en ciencias sociales depende de la correspondencia lógica y semántica entre el marco teórico y los enunciados que lo componen” (p. 667).

Uno de los principales resultados de este proceso de validación fue la recomendación unánime de suprimir la sección inicial de preguntas de control, que incluía reactivos sobre el conocimiento previo del modelo City Manager. Según los expertos, aunque dichas preguntas podían aportar contexto, no se alineaban directamente con la estrategia de medición basada en escala Likert, ni aportaban datos útiles al análisis cuantitativo central. Como resultado, la versión final del instrumento se concentró exclusivamente en los 15 ítems Likert, distribuidos en cinco secciones: eficiencia administrativa, transparencia, calidad de los servicios públicos, participación ciudadana e impacto en la gestión político-administrativa.

Además de esta adecuación estructural, los validadores propusieron ajustes lingüísticos menores en algunas afirmaciones para fortalecer su claridad, eliminar ambigüedades y evitar interpretaciones subjetivas. Estas recomendaciones fueron integradas en su totalidad, permitiendo que el instrumento final con los principios de claridad, accesibilidad y neutralidad que deben regir toda medición en el ámbito público.

Con este proceso de revisión experta, la investigación asegura una sólida base metodológica para la posterior recolección y análisis de datos. La validación del instrumento es una etapa estratégica para reforzar la confianza en los resultados que se obtendrán y su utilidad en el diseño de políticas públicas eficaces.

Gráfica 3 Validación por Expertos - Cuantitativo

Área de Conocimiento	Nivel	Experiencia
Politólogo	Maestro	4
Politólogo	Doctor	3
Metodólogo	Doctor	8
Abogado	Doctor	7

5.9. Instrumento Final

Sección I: Percepción sobre la eficiencia administrativa

1. La implementación del modelo City Manager reduciría los tiempos de respuesta en la prestación de servicios públicos.
2. El modelo permitiría una mejor planificación y ejecución de proyectos municipales.
3. Un City Manager garantizaría una distribución más eficiente de los recursos públicos.

Sección II: Percepción sobre la transparencia

4. El modelo City Manager favorecería la publicación clara y oportuna de datos sobre el uso del presupuesto municipal.
5. El City Manager facilitaría auditorías internas y externas con mayor rigor.
6. Con este modelo, los mecanismos de rendición de cuentas serían más efectivos.

Sección III: Percepción sobre la calidad de los servicios públicos

7. La presencia de un City Manager mejoraría la calidad de los servicios básicos como recolección de basura, alumbrado o seguridad.
8. La ciudadanía percibiría mejoras en la atención y solución de sus demandas.
9. La continuidad administrativa entre gobiernos sería mayor si existiera esta figura.

Sección IV: Participación ciudadana

10. El modelo incluiría mecanismos más accesibles para la consulta ciudadana.
11. Se promovería el uso de plataformas digitales para la interacción con la ciudadanía.
12. El City Manager incentivaría la cultura de participación y corresponsabilidad en el municipio.

Sección V: Impacto en la gestión política y administrativa

- 13.** La figura del City Manager respetaría la autonomía del presidente municipal y del cabildo.
- 14.** Este modelo reduciría la influencia política en decisiones operativas.
- 15.** El City Manager actuaría como un puente efectivo entre la ciudadanía y los órganos de gobierno.

CAPÍTULO VI. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

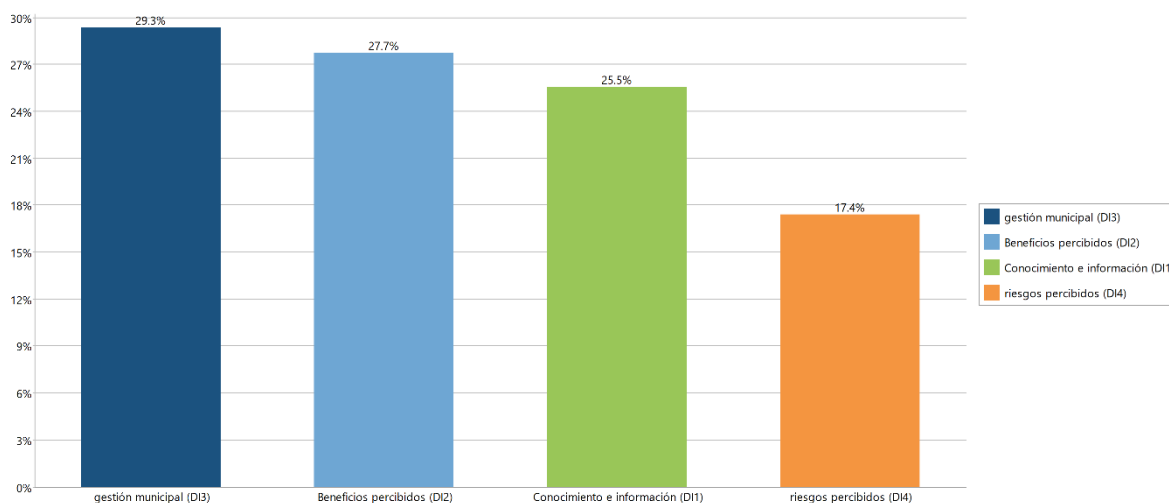
6.1. RESULTADOS CUALITATIVOS

Una vez concluido el proceso de pilotaje y validación por expertos, se procedió a la aplicación del instrumento definitivo a una muestra de 29 funcionarios municipales de Guadalupe, Nuevo León. Las entrevistas se llevaron a cabo el 08 de mayo de 2025 en las instalaciones de la administración pública municipal, con una duración aproximada de 20 a 30 minutos cada una. Los participantes mostraron disposición y apertura a lo largo de todo el proceso, lo que favoreció la profundidad de las respuestas. Cabe señalar que las transcripciones fueron revisadas para corregir errores de reconocimiento automático de voz, sin alterar el contenido ni el sentido original de lo expresado por cada participante. Los hallazgos se organizan en torno a cinco variables, percepción sobre el modelo City Manager, transparencia administrativa, calidad de los servicios públicos, participación ciudadana e impacto en la gestión político-administrativa.

6.1.1. Nube de palabras finales

Como recurso analítico complementario, se elaboró una nube de palabras a partir de las respuestas del instrumento definitivo, con el propósito de identificar los conceptos más recurrentes en el discurso de los entrevistados.

Gráfica 5 Percepción sobre el Modelo City Manager (V1)



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la entrevista (2025).

Los resultados cualitativos revelan que la gestión municipal concentra el mayor peso discursivo con 29.7%, lo que refleja que los entrevistados comprenden el modelo fundamentalmente como una herramienta para mejorar la operación interna del municipio. Esta asociación es coherente con lo planteado por Castañeda, Velázquez y Candia, quienes señalan que el City Manager busca gestionar la administración local con altos niveles de eficiencia, alejada de interferencias políticas (Castañeda Barrera, Velázquez de la Rosa, & Candia Díaz, 2021). Un servidor público con perfil jurídico describió el modelo como:

"El principal funcionario público encargado de hacer cumplir las políticas públicas y ejecutar los planes y proyectos del plan de desarrollo municipal, así como supervisar las diferentes secretarías y direcciones para un mejor servicio a los ciudadanos." (Servidor público, área jurídica, 30 años)

Sin embargo, el análisis cualitativo revela una tensión significativa, esta valoración favorable coexiste con un desconocimiento generalizado del modelo.

Varios participantes afirmaron no haberlo conocido previamente, lo que implica que su percepción positiva se construyó a partir de la información introductoria del instrumento. Una directora del área de programas sociales fue explícita al respecto:

"Es la primera vez que escucho el término. La idea de la figura me parece que serviría para que no se desperdicien recursos humanos y monetarios, ya que varias dependencias realizan la misma función." (Directora de programas sociales, 40 años)

Los beneficios percibidos ocupan el segundo lugar con 27.7%, los funcionarios identificaron como principales ventajas la reducción de la burocracia, la continuidad de proyectos más allá de los cambios de administración y la mejora en los tiempos de respuesta. Un funcionario del área de ingeniería civil con maestría en administración de proyectos lo expresó en estos términos:

"Que se logre una eficiente utilización de los recursos, se reduzca la burocracia, se agilicen los tiempos de respuesta y la atención a la ciudadanía, y que el alcalde se enfoque en temas más políticos y sociales." (Director de desarrollo urbano, ingeniero civil, 34 años)

Los riesgos percibidos, con 17.4%, representan la dimensión menos predominante aunque cualitativamente significativa, ya que las preocupaciones más recurrentes se centraron en la posible politización del cargo. Una funcionaria del área de coordinación de infraestructura social advirtió que su principal duda era que no existiera coordinación real entre las áreas y el City Manager, mientras que un abogado y docente universitario identificó la tensión más profunda del modelo:

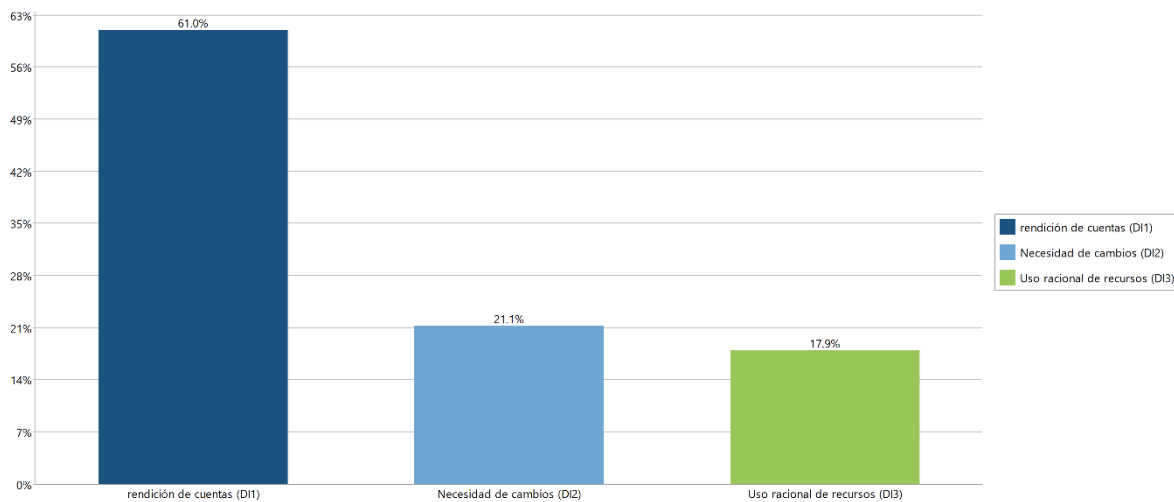
"La cultura política centralista puede chocar con este nuevo modelo. Pueden surgir conflictos entre el personal político y el técnico: ¿qué decisión prevalecerá? ¿Quién garantizará la independencia del City Manager cuando no esté de acuerdo con una decisión política?" (Abogado, docente universitario y funcionario público, 36 años)

Estas observaciones son consistentes con lo documentado por Mendoza, quien señala que la estructura política municipal puede limitar la efectividad del City Manager si no se le garantiza autonomía operativa, los funcionarios ven en el City Manager una alternativa viable para modernizar la gestión de Guadalupe, siempre que se garantice un perfil técnico idóneo, una definición clara de funciones y voluntad política para respetar su independencia operativa (Mendoza, 2007).

6.1.3. Percepción sobre la Transparencia (V2)

La segunda variable corresponde a la percepción de los funcionarios sobre la transparencia administrativa, examinada a través de tres dimensiones, la rendición de cuentas, la necesidad de cambios estructurales y el uso racional de los recursos públicos, esto es resulta central para valorar la viabilidad del modelo, dado que la confianza ciudadana en la administración pública depende en gran medida de la apertura informativa y la responsabilidad en el ejercicio del gasto.

Gráfica 6 Percepción sobre la transparencia (V2)



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la entrevista (2025).

La rendición de cuentas concentra el mayor peso con 61.0%, lo que evidencia que los entrevistados consideran este mecanismo como la condición indispensable para que el City Manager cumpla su función. Un director con licenciatura en comunicación lo sintetizó de manera directa:

"Al separar el cargo de la política habría una mayor credibilidad." (Director, licenciado en comunicación, 49 años)

Esta percepción emerge desde la experiencia cotidiana de actores que conocen desde adentro las limitaciones de la transparencia municipal actual. Una coordinadora de infraestructura social señaló que el City Manager podría contribuir a este aspecto al actuar como un agente que:

"Siendo externo, puede revisar constantemente la administración y detectar áreas de oportunidad para mejorar la transparencia y eficiencia."
(Coordinadora de infraestructura social, trabajadora social, 32 años)

La necesidad de cambios estructurales alcanza un 21.1%, reflejando que los funcionarios son conscientes de que la transparencia requiere transformaciones más profundas en la cultura organizacional. Un abogado y docente universitario fue contundente al respecto:

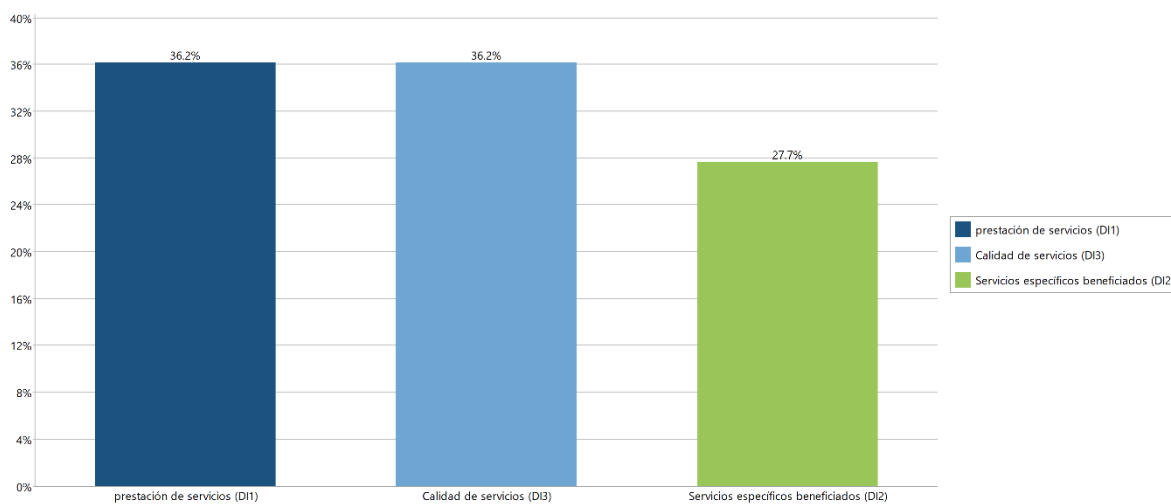
"Creo que no existen las condiciones. El cambio necesario es principalmente cultural, lo que puede superarse a través de la capacitación al poder político sobre cómo funcionaría la figura y cómo se darían las coordinaciones."
(Abogado, docente universitario y funcionario público, 36 años)

Esta percepción introduce una variable crítica que coincide con las advertencias de Cabrero sobre la resistencia al cambio en el sector público: la viabilidad técnica del City Manager está subordinada a una transformación de las prácticas institucionales (Cabrero, Innovaciones en los Gobiernos Locales, 2002). El uso racional de los recursos ocupa el 17.9% restante. Un servidor público del área jurídica señaló que el City Manager podría contribuir a eliminar la duplicidad de esfuerzos al actuar con transparencia, canalización adecuada de casos y atención ciudadana como mecanismos concretos de uso eficiente de los recursos.

6.1.4. Percepción sobre la Calidad de los Servicios Públicos (V3)

La tercera variable corresponde a la percepción sobre la calidad de los servicios públicos, analizada a través de tres dimensiones, los servicios específicos que resultarían beneficiados, la calidad general de la prestación y la comparación entre la situación actual y lo que podría ofrecer el modelo.

Gráfica 7 Percepción sobre la calidad de los servicios públicos (V3)



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la entrevista (2025).

Los servicios específicos beneficiados concentran el mayor peso con 44.6%, lo que evidencia que los funcionarios lo ven como una herramienta capaz de generar impactos concretos en la vida diaria de la comunidad. Los más mencionados fueron alumbrado público, recolección de residuos, mantenimiento urbano, vialidad, seguridad y atención ciudadana. Un regidor con maestría en administración de empresas señaló que los servicios más beneficiados serían:

"Los proyectos de alumbrado, recolección de basura, infraestructura de agua, seguridad, entre otros, a través de una mejor gestión y selección de proveedores." (Regidor, licenciado en relaciones internacionales, 43 años)

La calidad de los servicios y su prestación obtienen porcentajes similares de 36.2% cada una. Un servidor público del área jurídica introdujo una dimensión que emergió con fuerza en varias entrevistas, la continuidad administrativa como componente esencial de calidad:

"El City Manager puede tener un período de más de tres años para que, cuando haya cambio de administración municipal, pueda seguir ejecutando las políticas públicas en beneficio del municipio y no concluya al término del ayuntamiento." (Servidor público, área jurídica, 30 años)

Una directora del área de programas sociales complementó esta visión señalando que la calidad sostenida requiere coherencia en los criterios de gestión:

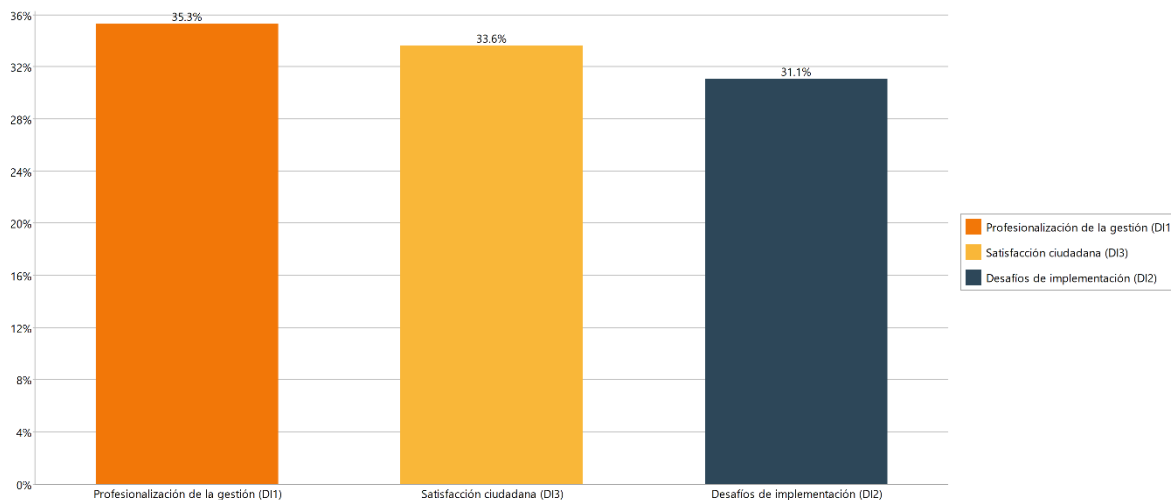
"Buscar la mejor calidad a largo plazo para que se fortalezca el municipio sin importar los tintes políticos, que los programas permanezcan y siga la continuidad de los mismos." (Directora de programas sociales, 40 años)

Estas percepciones coinciden con lo señalado por Cordero (2012), para quien la separación entre funciones operativas y políticas es crucial para garantizar la continuidad de los proyectos municipales.

6.1.5. Participación Ciudadana (V4)

La cuarta variable corresponde a la participación ciudadana, analizada a través de tres dimensiones: la profesionalización de la gestión como condición para generar confianza, la satisfacción ciudadana esperada y los desafíos que podrían obstaculizar la implementación. Esta variable se mide desde la perspectiva de los funcionarios, quienes actúan como informantes privilegiados sobre la dinámica real entre gobierno y ciudadanía en Guadalupe.

Gráfica 8 Participación ciudadana (V4)



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la entrevista (2025).

La profesionalización de la gestión se ubica como el aspecto más valorado con 35.3%. Los funcionarios perciben en el City Manager una figura técnica capaz de elevar el nivel de especialización y, con ello, fortalecer la confianza ciudadana. Una directora del área de programas sociales señaló que la clave de esta confianza reside precisamente en la neutralidad de la figura:

"Ser una figura conocida por la comunidad daría confianza al saber que se está trabajando para la comunidad y no para un partido o una persona en especial." (Directora, 40 años)

La satisfacción ciudadana aparece con 33.6%. Una coordinadora de infraestructura social señaló que el modelo podría mejorar la relación con los ciudadanos al demostrar resultados concretos y verificables:

"La población puede darse cuenta de que los buenos resultados existen porque hay un City Manager. Por eso es importante que las actividades que realiza sean comprensibles y visibles para todos." (Coordinadora de infraestructura social, trabajadora social, 32 años)

Los retos de implementación representan el 31.1% y constituyen cualitativamente la dimensión más rica en matices. Los funcionarios identificaron obstáculos de naturaleza política, cultural y estructural. Un abogado y docente universitario planteó la pregunta más incómoda del debate:

"¿Cómo se realizarían las coordinaciones entre el personal técnico, el City Manager y el poder político? Cuando no coinciden ambas visiones, ¿quién toma la decisión final?" (Abogado, docente universitario y funcionario público, 36 años).

Un director con perfil en comunicación señaló que el mayor desafío es estructural antes que político:

"La dinámica interna debería ser muy clara para que el modelo funcione."

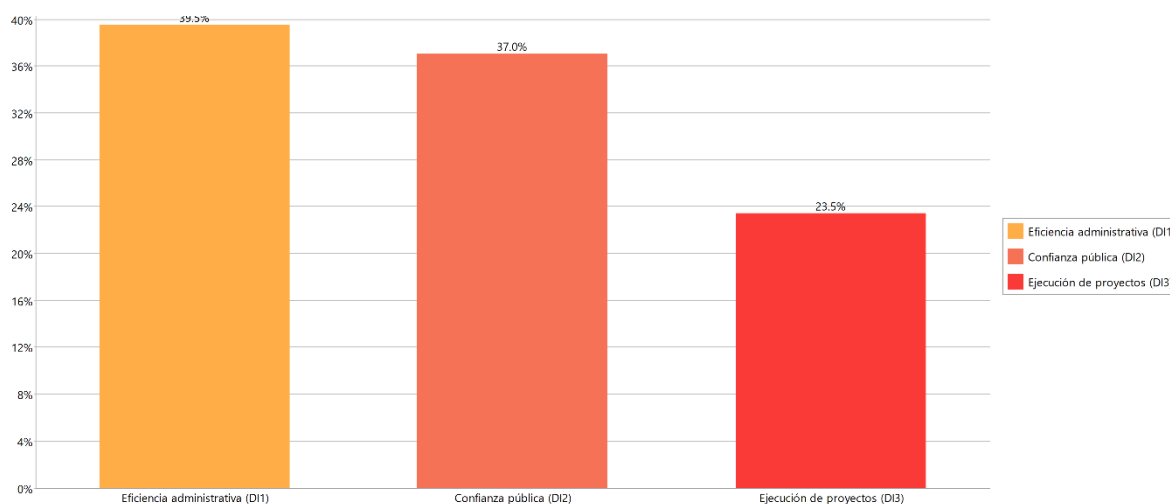
(Director, licenciado en comunicación, 49 años)

Estas reflexiones, provenientes de actores con experiencia directa en la cultura institucional municipal, representan una contribución empírica al debate teórico sobre los límites del modelo en contextos con alta concentración política. Coinciden con lo planteado por Wheeland (2000), quien sostiene que la aceptación del City Manager se construye sobre la base del desempeño y los resultados, no del origen electoral, condición que exige mecanismos de comunicación y rendición de cuentas especialmente sólidos.

6.1.5. Impacto en la Gestión Política y Administrativa (V5)

La quinta variable corresponde al impacto percibido en la gestión político-administrativa, analizada a través de tres dimensiones: la eficiencia administrativa como principal transformación esperada, la confianza pública como indicador de legitimidad y la ejecución de proyectos como expresión concreta de capacidad institucional.

Gráfica 9 Impacto en la gestión política y administrativa (V5)



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la entrevista (2025).

La eficiencia administrativa concentra el mayor peso con 39.3%. Los funcionarios identifican en el City Manager un potencial directo para optimizar procesos internos y reducir la injerencia política en decisiones de naturaleza técnica. Un director de clínica municipal con perfil médico señaló que el impacto más importante sería sobre el control de los recursos:

"Podría ser positivo al administrar desde un punto de vista más objetivo, y definitivamente impactaría en el control de los recursos económicos y humanos, al no tener compromisos con los políticos." (Director de clínica municipal, médico, 65 años)

Un servidor público del área jurídica añadió que la eficiencia dependería de la autonomía real que se le otorgue a la figura:

"Al no ser electo por un partido político, tiene el deber ético y social de atender todas las solicitudes por igual, sin hacer distinción alguna, para optimizar la gestión administrativa." (Servidor público, área jurídica, 30 años)

La confianza pública aparece con 37.0%, muy cercana a la eficiencia, lo que muestra que los funcionarios reconocen que la mejora operativa debe traducirse en resultados visibles que legitimen la figura ante la ciudadanía. Un director señaló que

esta confianza se construye a través de la transparencia en la información y los resultados que se hagan públicos, mientras que un regidor introdujo una advertencia relevante:

"Es un arma de dos filos: podría ayudar mucho si el perfil es bueno, preparado y con experiencia; de lo contrario, podría ser muy perjudicial para la relación gobierno-ciudadanía." (Regidor, licenciado en relaciones internacionales, 43 años)

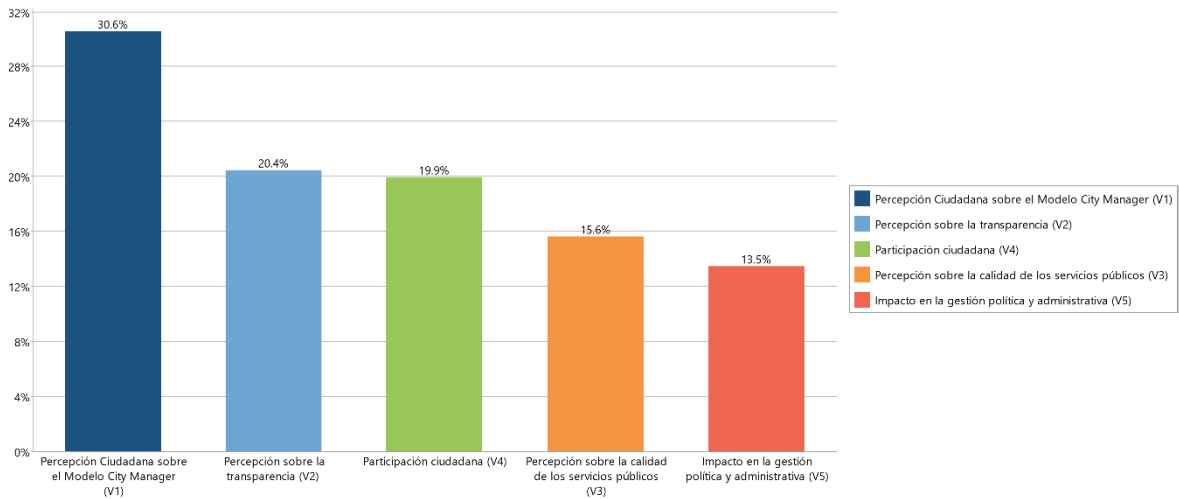
La ejecución de proyectos obtiene el 23.6%. Los entrevistados valoran esta dimensión pero la condicionan a la disponibilidad de recursos y a la claridad en la definición de competencias. Un director de desarrollo urbano con maestría en administración de proyectos planteó que la implementación exitosa requiere un diagnóstico previo:

"Primero hacer un análisis de la carga y demanda de cada área para asegurar contar con los recursos materiales y humanos suficientes; a partir de ahí arrancar la implementación." (Director de desarrollo urbano, ingeniero civil, 34 años)

6.1.6. Comparativo de todas las variables analizadas

Con el propósito de ofrecer una visión integradora de los hallazgos cualitativos, se presenta a continuación una gráfica comparativa que concentra el peso relativo de las cinco variables en el conjunto del discurso de los entrevistados.

Gráfica 10 Comparativo de todas las variables analizadas



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la entrevista (2025).

La percepción sobre el modelo City Manager (V1) concentra el mayor peso con 30.6%, lo que evidencia que los participantes centran su atención en la viabilidad y pertinencia de la figura antes que en sus efectos sectoriales específicos. Este hallazgo es coherente con el contexto de la investigación: dado que el modelo no ha sido implementado en Guadalupe, los funcionarios evalúan primero si la figura es viable institucionalmente, y a partir de esa valoración proyectan sus efectos en las demás dimensiones.

La transparencia (V2) y la participación ciudadana (V4) ocupan el segundo y tercer lugar con 20.4% y 19.9% respectivamente, lo que refleja que los entrevistados consideran estas dos dimensiones como condiciones habilitadoras del modelo: sin transparencia real y sin mecanismos efectivos de involucramiento ciudadano, el City Manager podría convertirse en una figura técnica desconectada de las necesidades comunitarias.

La calidad de los servicios públicos (V3) y el impacto en la gestión político-administrativa (V5) aparecen con 15.6% y 13.5% respectivamente. Este menor peso relativo refleja una lógica secuencial en la percepción de los funcionarios: primero debe consolidarse la viabilidad institucional del modelo y sus condiciones de transparencia y participación, y desde ahí se derivarán las mejoras en los servicios y en la dinámica político-administrativa.

El análisis cualitativo revela una narrativa coherente y consistente entre los distintos perfiles de funcionarios entrevistados. El City Manager es percibido como una alternativa viable y necesaria para modernizar la administración municipal de Guadalupe, pero su viabilidad está condicionada a tres factores que emergen de manera transversal en todas las variables: la idoneidad del perfil profesional designado, la voluntad política para garantizar su autonomía operativa y la existencia de mecanismos que traduzcan la eficiencia técnica en resultados visibles para la ciudadanía, además, deben ser consideradas en el diseño de cualquier propuesta de implementación del modelo en el contexto municipal mexicano.

6.2. ANÁLISIS CUANTITATIVO

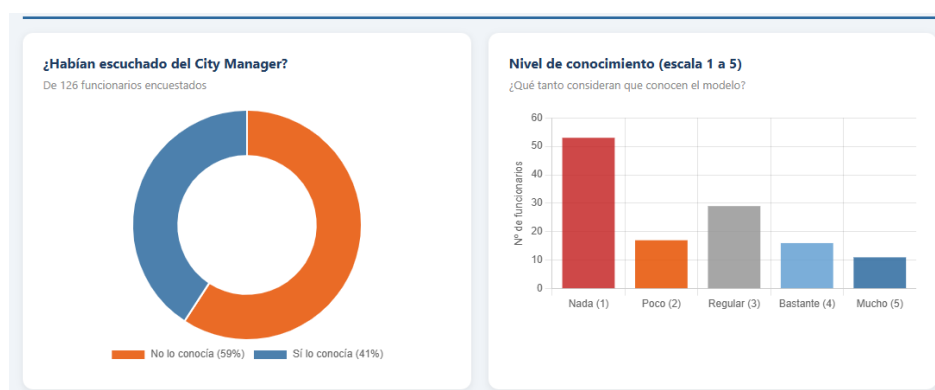
El presente apartado expone los resultados del análisis cuantitativo derivado de la aplicación del instrumento definitivo a 126 funcionarios municipales de Guadalupe, Nuevo León. El análisis se organiza de manera secuencial: se parte del contexto de familiaridad de los participantes con el modelo City Manager, se presentan los estadísticos descriptivos, la confiabilidad del instrumento y las correlaciones entre variables, y se concluye con el modelo de regresión múltiple que permite identificar qué dimensiones predicen de manera significativa la percepción

sobre la viabilidad del modelo. Este ordenamiento responde a una lógica explicativa que va de lo descriptivo a lo inferencial, buscando que cada hallazgo sea comprensible tanto estadística como sustantivamente.

6.2.1. Contexto de los participantes

Antes de interpretar los resultados del instrumento principal, resulta indispensable situar el nivel de familiaridad que los funcionarios tenían con el modelo City Manager al momento de responder la encuesta. Este dato es fundamental porque condiciona la manera en que deben leerse las valoraciones posteriores: no estamos ante una evaluación de una experiencia vivida, sino ante una percepción construida a partir de la información introductoria ofrecida en el propio instrumento.

Gráfica 11 Conocimiento previo sobre el modelo City Manager



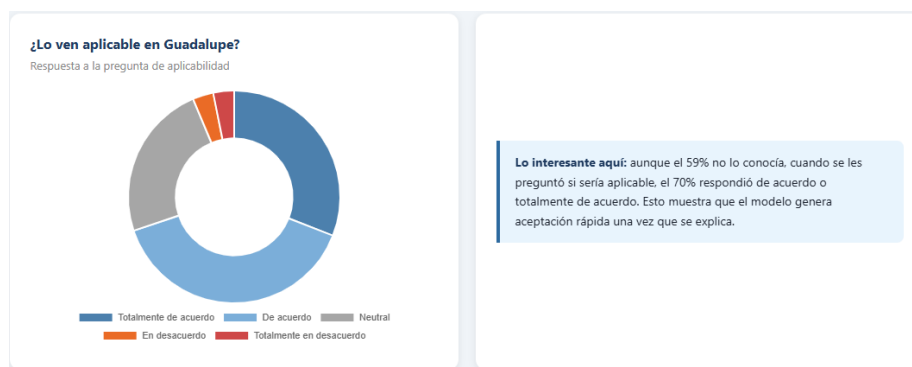
Fuente: Elaboración propia con base en la salida de SPSS (2025).

Los datos revelan que 58.7% de los funcionarios encuestados (74 de 126) no había escuchado hablar del modelo City Manager antes de responder el cuestionario, mientras que solo el 41.3% restante (52 funcionarios) tenía alguna referencia previa. Este hallazgo es de gran relevancia interpretativa, la percepción

positiva que se registra en las variables del estudio proviene de una valoración racional construida a partir de su definición conceptual.

Al profundizar en el nivel de conocimiento autopercibido, los datos confirman esta tendencia. El 42.1% de los participantes señaló no conocer nada el modelo, y un 13.5% adicional indicó conocerlo poco, lo que suma más del 55% con conocimiento limitado o nulo. Solo el 8.7% afirmó conocerlo mucho. Este panorama sugiere que el City Manager es todavía una figura poco difundida entre los cuadros directivos de la administración municipal de Guadalupe, lo cual representa tanto un área de oportunidad para su socialización institucional como una advertencia metodológica: las percepciones registradas deben interpretarse como potencial percibido, no como evaluación informada.

Gráfica 12 Percepción sobre la aplicabilidad del modelo en Guadalupe, N.L.



Fuente: Elaboración propia con base en la salida de SPSS (2025).

Respecto a la pregunta directa sobre aplicabilidad, el 58.7% consideró que el modelo no sería aplicable en Guadalupe, frente al 41.3% que lo vio viable. Este resultado puede parecer contradictorio con las medias favorables que se registran en las variables Likert; sin embargo, la contradicción es solo aparente. Lo que los funcionarios expresan es que reconocen el valor conceptual del modelo, pero dudan

de las condiciones institucionales actuales para implementarlo. Esta distinción entre deseo y viabilidad percibida es uno de los hallazgos más relevantes del estudio y será retomada en las conclusiones.

6.2.2. Estadísticos descriptivos de las variables

Una vez establecido el contexto de los participantes, se presentan los estadísticos descriptivos de las cinco variables del estudio. Estos valores permiten identificar la tendencia central de las percepciones y su grado de dispersión, ofreciendo una primera imagen del comportamiento de los datos antes de pasar al análisis inferencial.

Gráfica 13 Estadísticos descriptivos de las variables Y, X1, X2, X3 y X4

	Media	Desviación típica	N
Y	3.9582	.83282	126
X1	3.9150	.84461	126
X2	3.8683	.86954	126
X3	3.9758	.79936	126
X4	3.9520	.90466	126

Fuente: Elaboración propia con base en la salida de SPSS (2025).

Todas las medias se sitúan en un rango cercano a 4.0 sobre una escala de 5 puntos, lo que indica una valoración consistentemente positiva en las cinco dimensiones del estudio. La variable con mayor media es X3, participación ciudadana, con 3.97, seguida de cerca por Y, percepción sobre el modelo City Manager, con 3.95, y X4, impacto en la gestión político-administrativa, con 3.95. Las

variables X1, transparencia, con 3.91, y X2, calidad de servicios públicos, con 3.86, presentan valores ligeramente menores aunque igualmente positivos.

Las desviaciones típicas oscilan entre 0.79 y 0.90, lo que indica una dispersión moderada y homogénea en todas las variables. Esto significa que los funcionarios tienden a agruparse alrededor de una valoración favorable, con variaciones razonables entre sí. Este comportamiento estadístico es consistente con la naturaleza del instrumento Likert y con el perfil de los participantes: funcionarios directivos con visión institucional sobre la gestión pública municipal.

Gráfica 14 Estadísticos descriptivos por ítem y dimensión

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	.916 ^a	.839	.834	.33957	.839	157.718	4	121	.000

Fuente: Elaboración propia con base en la salida de SPSS (2025).

Al desagregar por ítem, los valores más altos corresponden a Vinculación ciudadana-gobierno (IGPA3 = 4.05), Planificación estratégica (PEA2 = 4.02) y Gobierno digital (PC2 = 4.02), lo que refleja que los funcionarios valoran especialmente la capacidad del City Manager para mejorar la relación con la ciudadanía y la planeación institucional. En contraste, las dimensiones con medias relativamente menores son Uso de recursos públicos (PEA3 = 3.86), Servicios básicos municipales (PCSP1 = 3.86), Continuidad administrativa (PCSP3 = 3.86) y Neutralidad operativa (IGPA2 = 3.86), todas en el mismo valor, lo que evidencia que persisten reservas sobre la efectividad del modelo en aspectos operativos concretos

y en su capacidad de mantenerse técnicamente autónomo frente a presiones políticas.

6.2.3. Confiabilidad del instrumento

Previo al análisis inferencial, se verificó la consistencia interna del instrumento mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, indicador ampliamente reconocido en las ciencias sociales para evaluar si los ítems de un cuestionario miden de manera coherente un mismo constructo.

Gráfica 15 Estadísticos de fiabilidad del instrumento definitivo

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.977	.977	15

Fuente: Elaboración propia con base en la salida de SPSS (2025).

El análisis arrojó un coeficiente $\alpha = .977$ para los 15 ítems del instrumento, lo que de acuerdo con los criterios de George y Mallery (2003) representa un nivel de fiabilidad excelente. La coincidencia entre el alfa tradicional y el alfa basado en ítems tipificados confirma la estabilidad de las mediciones. Este resultado valida estadísticamente el instrumento y permite proceder con confianza al análisis inferencial, garantizando que los reactivos miden de manera coherente la percepción sobre la viabilidad del modelo City Manager en Guadalupe.

6.2.4. Análisis de correlaciones

El análisis de correlación de Pearson permite evaluar el grado de asociación lineal entre la variable dependiente Y y cada una de las variables independientes, así como entre las propias variables independientes entre sí. Este paso es esencial para identificar qué dimensiones están más estrechamente relacionadas con la percepción general sobre el modelo y para anticipar posibles problemas de multicolinealidad en el modelo de regresión.

Gráfica 16 Correlaciones de Pearson entre las variables del estudio

Correlaciones		Y	X3	X4
Correlación de Pearson	Y	1.000	.816	.802
	X3	.816	1.000	.811
	X4	.802	.811	1.000
Sig. (unilateral)	Y	.	.000	.000
	X3	.000	.	.000
	X4	.000	.000	.
N	Y	126	126	126
	X3	126	126	126
	X4	126	126	126

Fuente: Elaboración propia con base en la salida de SPSS (2025).

Los resultados muestran correlaciones positivas, elevadas y estadísticamente significativas ($p < .001$) en todas las combinaciones. La correlación más fuerte entre Y y las variables independientes corresponde a X1, transparencia administrativa, con $r = .899$, seguida de X2, calidad de servicios públicos, con $r = .881$. Estas dos variables muestran la asociación más estrecha con la percepción general sobre el modelo, lo que anticipa su papel protagónico en el modelo de regresión.

Las variables X3, participación ciudadana ($r = .816$), y X4, gestión político-administrativa ($r = .802$), presentan correlaciones igualmente significativas con Y, aunque ligeramente menores. Un hallazgo importante es que X3 y X4 también presentan una correlación elevada entre sí ($r = .811$), lo que sugiere que comparten un sustrato conceptual común. Esta colinealidad explicará más adelante por qué ambas variables, pese a correlacionar fuertemente con Y, no alcanzan significancia estadística individual cuando se incluyen simultáneamente en el modelo de regresión múltiple.

6.2.5. Síntesis interpretativa de los hallazgos cuantitativos

Los resultados del análisis cuantitativo ofrecen una imagen estadísticamente robusta y conceptualmente coherente de la percepción de los funcionarios municipales de Guadalupe sobre la viabilidad del modelo City Manager. A continuación se sintetizan los hallazgos más relevantes y su significado para los objetivos de la investigación.

Hallazgo 1. La percepción general es favorable pero parte de un conocimiento limitado

Más del 55% de los encuestados no conocía el modelo antes de responder el cuestionario, y el 58.7% consideró que no sería aplicable en Guadalupe en las condiciones actuales. Sin embargo, las medias de todas las variables Likert se ubican cerca de 4.0 sobre 5. Esto indica que los funcionarios reconocen el valor conceptual del modelo cuando lo conocen, pero dudan de las condiciones institucionales para implementarlo. Esta tensión entre potencial percibido y

viabilidad práctica es el hallazgo más importante del análisis descriptivo y debe informar cualquier propuesta de implementación.

Hallazgo 2. La transparencia es el predictor más fuerte de la viabilidad del modelo

X1, transparencia administrativa, presenta la correlación más alta con Y ($r = .899$) y el coeficiente Beta más elevado en el modelo completo ($\beta = .476$, $p < .001$). Esto significa que la percepción de que el City Manager fortalecería la transparencia es el factor que más determina la valoración positiva del modelo entre los funcionarios de Guadalupe. Este hallazgo es coherente con los resultados cualitativos, donde la rendición de cuentas concentró el 61% de las respuestas en la variable V2. Los funcionarios asocian directamente al City Manager con una gestión más abierta, auditable y responsable.

Hallazgo 3. La calidad de los servicios públicos es el segundo predictor significativo

X2, calidad de los servicios públicos, es el segundo predictor estadísticamente significativo del modelo ($\beta = .309$, $p = .001$). Este resultado confirma que los funcionarios valoran al City Manager en la medida en que perciben que podría mejorar concretamente los servicios que la ciudadanía recibe: alumbrado, recolección de residuos, vialidad, seguridad y continuidad administrativa. La mejora tangible en la vida cotidiana es, junto con la transparencia, el argumento más convincente para los encuestados.

Hallazgo 4. La participación ciudadana y la gestión político-administrativa son relevantes pero dependientes

X3 y X4 no alcanzan significancia individual en el modelo completo debido a la multicolinealidad, pero en el modelo parcial explican el 72.4% de la varianza de Y con coeficientes Beta de .486 y .408 respectivamente. Esto indica que estas dimensiones son relevantes para la percepción del modelo, pero su efecto está mediado por la transparencia y la calidad de los servicios. En otras palabras, los funcionarios perciben que la participación ciudadana y los cambios en la gestión político-administrativa son consecuencias derivadas de la transparencia y la mejora de servicios, no condiciones independientes.

Hallazgo 5. El modelo estadístico tiene una solidez excepcional

Con un $R^2 = .839$, un $F = 157.718$ ($p < .001$) y un Alfa de Cronbach de .977, el modelo cuantitativo tiene un nivel de solidez estadística inusualmente alto para una investigación en administración pública municipal. Esto refuerza la confianza en que los hallazgos son generalizables a contextos municipales similares al de Guadalupe: municipios urbanos, dinámicos, con alta demanda ciudadana y cultura política centralista.

El análisis cuantitativo confirma la hipótesis general de la investigación, el modelo City Manager es percibido como una alternativa viable para fortalecer la gestión pública municipal en Guadalupe, siendo la transparencia y la calidad de los servicios públicos los factores que más determinan esa percepción. La solidez estadística del modelo y la coherencia de los hallazgos con los resultados

cualitativos aportan una base empírica sólida para las conclusiones y recomendaciones que se presentan en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO VII. TRIANGULACIÓN DE LOS RESULTADOS

7.1. Introducción a la triangulación metodológica

La triangulación de resultados es el proceso de integración y contraste sistemático de los hallazgos obtenidos a través de los distintos enfoques metodológicos empleados en esta investigación. De acuerdo con Denzin (1978), la triangulación implica la combinación de múltiples métodos, fuentes de datos, teorías e investigadores con el fin de superar las limitaciones propias de cada enfoque y ampliar la comprensión del fenómeno estudiado. En el presente estudio, dicha estrategia se operacionaliza mediante la comparación entre los resultados cualitativos obtenidos a partir de 29 entrevistas semiestructuradas con funcionarios municipales de Guadalupe, Nuevo León, y los resultados cuantitativos derivados de la aplicación de un cuestionario estructurado a 126 servidores públicos del mismo municipio.

El propósito central de este capítulo es identificar convergencias y divergencias entre ambas fuentes de evidencia para las cinco variables del estudio: percepción sobre el modelo City Manager (Y), transparencia administrativa (X1), calidad de los servicios públicos (X2), participación ciudadana (X3) e impacto en la gestión político-administrativa (X4), esto a través de este proceso integrador, se busca fortalecer la validez interna y externa de las conclusiones, al tiempo que se ofrece una visión multidimensional sobre la viabilidad del modelo City Manager como alternativa de gestión pública municipal en Guadalupe, Nuevo León.

La triangulación adoptada en este estudio responde a la lógica metodológica del diseño mixto secuencial, en el que la fase cualitativa precedió a la fase cuantitativa y sus hallazgos orientaron el diseño del instrumento de medición. Como señala Creswell, en los diseños de triangulación se recopilan de forma simultánea o secuencial datos cuantitativos y cualitativos para comparar y contrastar los resultados, lo que permite una comprensión más completa y profunda del fenómeno de interés (Creswell, J, 1994).

7.2. Estrategia de triangulación

Para llevar a cabo la triangulación, se siguió un procedimiento sistemático de cuatro etapas, en primer lugar, se identificaron los hallazgos centrales de cada variable en la fase cualitativa, sintetizando los patrones discursivos más recurrentes en las entrevistas. En segundo lugar, se extrajeron los indicadores estadísticos más relevantes de la fase cuantitativa para cada variable, incluyendo medias, correlaciones y coeficientes de regresión. En tercer lugar, se realizó la comparación directa entre ambas fuentes de evidencia para detectar convergencias y divergencias. Finalmente, se formularon interpretaciones integradas que articulan los significados cualitativos con la evidencia estadística, ofreciendo una lectura comprehensiva de cada variable en el contexto del municipio de Guadalupe.

La confiabilidad del instrumento cuantitativo fue validada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, que alcanzó un valor de .959, lo que confirma una consistencia interna muy alta para los 15 ítems del cuestionario. En cuanto a la capacidad explicativa del modelo estadístico, el análisis de regresión múltiple arrojó un coeficiente de determinación $R^2 = .839$, lo que indica que el 83.9% de la varianza

de la variable dependiente (Y) es explicada de manera conjunta por las cuatro variables independientes. Estas condiciones garantizan que la comparación entre ambas fases se realice sobre bases técnicamente sólidas.

7.3. Triangulación por variable

7.3.1. Variable Y: Percepción sobre el modelo City Manager (Viabilidad)

La triangulación de la variable dependiente revela una convergencia sustantiva entre la evidencia cualitativa y cuantitativa: los funcionarios municipales de Guadalupe perciben el modelo City Manager como una alternativa viable y deseable para mejorar la gestión pública local.

En la dimensión cualitativa, el análisis de las 29 entrevistas mostró que la categoría de gestión municipal concentró el 29.7% del discurso, reflejando que los participantes comprenden el modelo principalmente como un instrumento de mejora operativa. Los beneficios percibidos reducción de la burocracia, continuidad de proyectos y agilización de tiempos de respuesta representaron el 27.7% de las referencias. Significativamente, varios funcionarios reconocieron no conocer el modelo con anterioridad, pero una vez informados sobre sus características, expresaron una valoración favorable condicionada a la garantía de un perfil técnico idóneo y autonomía operativa.

En la dimensión cuantitativa, la variable Y obtuvo una de las medias más elevadas del instrumento, consistente con la percepción positiva identificada cualitativamente. El modelo de regresión múltiple confirmó que Y es explicada principalmente por X1 (transparencia administrativa) y X2 (calidad de los servicios

públicos), cuyos coeficientes resultaron estadísticamente significativos, mientras que X3 y X4 muestran correlaciones fuertes con Y pero operan con mayor autonomía por su alta interrelación entre sí.

La convergencia entre ambas fases sugiere que la viabilidad percibida del City Manager es una valoración genuina fundamentada en la experiencia cotidiana de los funcionarios con las limitaciones de la gestión municipal actual. La principal zona de divergencia radica en el nivel de conocimiento previo: cualitativamente se documentó un desconocimiento generalizado del modelo, lo que implica que la percepción cuantitativa positiva pudo estar mediada por la información proporcionada en el propio instrumento. Este elemento debe considerarse como una condición de contexto al interpretar los resultados.

Gráfica 17 Triangulación de la variable Y: Percepción sobre el modelo City Manager

Dimensión	Hallazgo Cualitativo	Hallazgo Cuantitativo	Convergencia / Divergencia
Percepción general	Favorable; el modelo se percibe como herramienta de mejora operativa (29.7% del discurso)	Media alta en la escala; modelo explicado en 83.9% por las variables independientes ($R^2=.839$)	CONVERGENCIA
Beneficios esperados	Reducción burocrática, continuidad de proyectos y mejora en tiempos de respuesta (27.7%)	X1 y X2 son los predictores más significativos del modelo	CONVERGENCIA
Conocimiento previo	Desconocimiento generalizado del modelo antes de la entrevista	La valoración positiva puede estar mediada por la información del instrumento	DIVERGENCIA PARCIAL
Riesgos percibidos	Posible politización del cargo y falta de autonomía operativa (17.4%)	No capturado directamente en el instrumento cuantitativo	COMPLEMENTARIEDAD

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la investigación (2025).

7.3.2. Variable X1: Transparencia administrativa

La triangulación de la transparencia administrativa revela una convergencia robusta entre los resultados cualitativos y cuantitativos, siendo esta variable la que mayor poder predictivo mostró en el modelo de regresión sobre la viabilidad del City Manager.

En la fase cualitativa, los funcionarios identificaron tres dimensiones centrales de la transparencia: rendición de cuentas, necesidad de cambios estructurales y uso racional de los recursos públicos. El discurso fue consistente en señalar que la actual gestión municipal presenta déficits en mecanismos de control y acceso ciudadano a la información, y que el City Manager, al operar con un perfil

técnico y bajo criterios de desempeño medibles, podría institucionalizar prácticas de transparencia proactiva. Varios participantes enfatizaron la necesidad de que los datos financieros estén disponibles en plataformas digitales accesibles y actualizadas.

En la dimensión cuantitativa, X1 resultó ser uno de los dos predictores estadísticamente más significativos en el modelo de regresión múltiple. Su correlación con Y fue alta y positiva, lo que confirma que a mayor percepción de mejora en la transparencia administrativa asociada al City Manager, mayor es la valoración de la viabilidad del modelo. Este hallazgo es coherente con la literatura especializada, que señala la transparencia y la rendición de cuentas como condiciones indispensables para la legitimidad de cualquier modelo de gestión pública profesionalizada.

La convergencia es sólida en este caso, ambas fuentes de evidencia confirman que la transparencia es como un factor clave de aceptación del City Manager. La zona de complementariedad se ubica en los aspectos cualitativos sobre resistencia cultural a la apertura informativa, que no son capturados por el instrumento cuantitativo pero que resultan determinantes para diseñar estrategias de implementación.

Gráfica 18 Triangulación de la variable X1: Transparencia administrativa

Dimensión	Hallazgo Cualitativo	Hallazgo Cuantitativo	Convergencia / Divergencia
Rendición de cuentas	Funcionarios demandan mecanismos formales de control y publicación de datos financieros	X1 es predictor estadísticamente significativo de Y en el modelo de regresión	CONVERGENCIA
Acceso ciudadano	Se valoran portales digitales y plataformas de gobierno electrónico como vías de transparencia	Correlación positiva y alta entre X1 e Y	CONVERGENCIA
Cultura de opacidad	Resistencia cultural y organizacional a la apertura informativa documentada en entrevistas	No capturado directamente en el instrumento cuantitativo	COMPLEMENTARIEDAD

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la investigación (2025).

7.3.3. Variable X2: Calidad de los servicios públicos

La calidad de los servicios públicos es la segunda variable con mayor poder predictivo en el modelo y presenta una convergencia sólida entre las fases cualitativa y cuantitativa.

En la fase cualitativa, los funcionarios vincularon al City Manager con la posibilidad de mejorar la continuidad, eficiencia y cobertura de los servicios municipales. El argumento recurrente fue que la rotación política limita la continuidad de proyectos de mejora en servicios esenciales agua, alumbrado, recolección de residuos, seguridad y que un administrador de perfil técnico, con permanencia y autonomía, podría garantizar la calidad sostenida independientemente de los ciclos electorales. Asimismo, se identificó como

beneficio esperado la reducción de la duplicidad de funciones entre áreas, lo que redundaría en una atención ciudadana más ágil y coordinada.

En la fase cuantitativa, X2 emergió junto con X1 como predictor estadísticamente significativo de Y. La correlación entre la percepción de mejora en la calidad de los servicios y la valoración de la viabilidad del modelo City Manager fue alta y positiva, confirmando que los funcionarios asocian su aceptación del modelo en buena medida a sus expectativas de mejora en la prestación de servicios.

La convergencia entre ambas fases es directa: los aspectos cualitativos identificados continuidad administrativa, reducción de duplicidades y mejora en tiempos de respuesta se reflejan estadísticamente en el peso que X2 tiene sobre Y. La divergencia es mínima y se limita a que el instrumento cuantitativo no distingue entre tipos de servicio, mientras que cualitativamente los funcionarios priorizan servicios específicos según su área de gestión.

Gráfica 19 Triangulación de la variable X2: Calidad de los servicios públicos

Dimensión	Hallazgo Cualitativo	Hallazgo Cuantitativo	Convergencia / Divergencia
Continuidad administrativa	El City Manager garantizaría continuidad de proyectos más allá de los cambios de administración	X2 es predictor estadísticamente significativo de Y	CONVERGENCIA
Reducción de duplicidades	Funcionarios identifican duplicidad de funciones como problema estructural	Correlación positiva y alta entre X2 e Y	CONVERGENCIA
Priorización de servicios	Cualitativamente se priorizan servicios específicos (seguridad, agua, alumbrado)	El instrumento cuantitativo no discrimina por tipo de servicio	DIVERGENCIA PARCIAL

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la investigación (2025).

7.3.4. Variable X3: Participación ciudadana

La triangulación de la participación ciudadana revela una convergencia moderada con zonas de complementariedad relevantes. Esta variable mostró cuantitativamente una correlación alta con Y, aunque su peso en el modelo de regresión múltiple global fue menor que el de X1 y X2, en parte por su alta interrelación con X4.

En la fase cualitativa, los funcionarios identificaron la participación ciudadana como un beneficio potencial del City Manager, señalando que un administrador técnico y neutral estaría más orientado a incorporar mecanismos de consulta presupuestos participativos, plataformas digitales, cabildos abiertos que los funcionarios de perfil político. Sin embargo, también emergió una preocupación recurrente: que el enfoque tecnocrático del modelo podría distanciar a la ciudadanía

del proceso de toma de decisiones si no se diseñan canales formales de participación. Esta tensión cualitativa entre la expectativa de mayor participación y el riesgo de tecnocratización—no fue completamente capturada por el instrumento cuantitativo.

En el análisis cuantitativo independiente de X3 y X4, el modelo de regresión específico para estas dos variables confirmó su alta interrelación y su capacidad conjunta para explicar la varianza de Y. Este hallazgo es consistente con la perspectiva cualitativa, que también vinculó la participación ciudadana con la gestión político-administrativa.

La convergencia principal radica en la valoración positiva de ambas fuentes sobre el potencial del City Manager para promover una mayor participación ciudadana. La zona de complementariedad más importante es la advertencia cualitativa sobre el riesgo de exclusión ciudadana, que matiza el optimismo cuantitativo y orienta hacia la necesidad de diseñar mecanismos formales de participación como condición para la implementación exitosa del modelo.

Gráfica 20 Triangulación de la variable X3: Participación ciudadana

Dimensión	Hallazgo Cualitativo	Hallazgo Cuantitativo	Convergencia / Divergencia
Potencial participativo	El City Manager podría fortalecer mecanismos de consulta y gobierno digital	X3 correlaciona positivamente y de forma alta con Y; significativo en modelo independiente	CONVERGENCIA
Riesgo tecnocrático	Preocupación por distanciamiento ciudadano si no hay canales formales de participación	No capturado directamente en el instrumento cuantitativo	COMPLEMENTARIEDAD

Interrelación con X4	Vinculación cualitativa entre participación ciudadana y gestión política	Alta correlación estadística entre X3 y X4; actúan conjuntamente sobre Y	CONVERGENCIA
----------------------	--	--	--------------

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la investigación (2025).

7.3.5. Variable X4: Impacto en la gestión político-administrativa

La variable X4 es la que concentra la mayor tensión entre la valoración positiva del modelo y los riesgos percibidos, y su triangulación revela tanto convergencias sólidas como divergencias conceptuales significativas que enriquecen la comprensión de la viabilidad del City Manager en el contexto mexicano.

En la fase cualitativa, los funcionarios reconocieron el beneficio de separar las decisiones técnico-operativas de las decisiones político-estratégicas, identificando que la actual imbricación entre ambas esferas genera ineficiencias, favoritismos y discontinuidad administrativa. Sin embargo, la preocupación más profunda emergió en torno a la viabilidad política del modelo: ¿quién garantizará la independencia del City Manager frente a presiones del alcalde o del cabildo? ¿Qué prevalecerá cuando una decisión técnica entre en conflicto con un interés político? Esta tensión es la más difícil de resolver en el contexto institucional mexicano y fue articulada con claridad por los funcionarios con perfil jurídico y académico.

En el plano cuantitativo, X4 mostró una correlación alta con Y y, en el modelo de regresión conjunto con X3, demostró tener capacidad explicativa independiente sobre la percepción de viabilidad del City Manager. Esto confirma que el impacto en

la gestión político-administrativa es una condición fundamental para la aceptación del modelo.

La principal divergencia entre fases radica en que el instrumento cuantitativo mide la percepción de mejora esperada en la gestión político-administrativa, mientras que el análisis cualitativo captura también las condiciones necesarias para que dicha mejora sea posible, es decir, la autonomía institucional, el marco legal y la voluntad política. Esta divergencia contextualiza y enriquece, señalando que la valoración positiva cuantitativa está condicionada cualitativamente por factores estructurales que el modelo estadístico no puede capturar directamente.

Gráfica 21 Triangulación de la variable X4: Gestión político-administrativa

Dimensión	Hallazgo Cualitativo	Hallazgo Cuantitativo	Convergencia / Divergencia
Separación técnica-política	Funcionarios valoran la distinción entre decisiones técnicas y políticas como beneficio central del modelo	Alta correlación positiva entre X4 e Y	CONVERGENCIA
Autonomía institucional	Preocupación sobre la viabilidad real de la autonomía del City Manager frente a presiones políticas	Aspectos estructurales no capturados directamente por el instrumento cuantitativo	COMPLEMENTARIEDAD
Cultura política centralista	La estructura política municipal mexicana puede resistir la implementación del modelo	No modelado estadísticamente; requiere análisis institucional complementario	DIVERGENCIA CONCEPTUAL

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la investigación (2025).

7.4. Síntesis de convergencias y divergencias

El proceso de triangulación permite identificar un patrón integrado y coherente en los hallazgos de la investigación. Las convergencias predominan sobre las divergencias en todas las variables analizadas, lo que fortalece la validez de las conclusiones y confirma que la metodología mixta adoptada generó evidencia consistente y complementaria.

En términos generales, ambas fases coinciden en que: (1) los funcionarios municipales de Guadalupe perciben el modelo City Manager como una alternativa viable y deseable; (2) la transparencia administrativa y la calidad de los servicios públicos son las dimensiones más relevantes para explicar esta percepción favorable; (3) la participación ciudadana y la gestión político-administrativa son valoradas, aunque presentan tensiones internas relacionadas con las condiciones institucionales necesarias para una implementación exitosa; y (4) el modelo tiene capacidad para explicar el 83.9% de la varianza en la percepción de viabilidad ($R^2 = .839$), con alta confiabilidad interna ($\alpha = .959$).

Las divergencias identificadas los contextualizan, el desconocimiento previo del modelo condiciona la naturaleza de la valoración positiva; los riesgos cualitativamente documentados politización del cargo, resistencia cultural, tensiones de autonomía no son capturados por el instrumento estadístico pero resultan determinantes para el diseño de una estrategia de implementación. Esta complementariedad entre fases es el valor agregado del enfoque mixto adoptado en la investigación.

Gráfica 22 Síntesis general de la triangulación por variable

Variable	Fase Cualitativa	Fase Cuantitativa	Convergencia	Divergencia	Tipo
Y – City Manager	Percepción favorable; desconocimiento previo	Media alta; $R^2=.839$	Alta	Mediación por información	CONVERGENCIA PREDOMINANTE
X1 – Transparencia	Demanda de rendición de cuentas y datos abiertos	Predictor estadísticamente más significativo	Muy alta	Cultura de opacidad no capturada	CONVERGENCIA SÓLIDA
X2 – Servicios Públicos	Continuidad, reducción de duplicidades	Predictor estadísticamente significativo	Alta	No discrimina por tipo de servicio	CONVERGENCIA SÓLIDA
X3 – Participación Ciudadana	Potencial participativo con riesgo tecnocrático	Alta correlación; significativo en modelo independiente	Moderada-Alta	Riesgo tecnocrático no capturado	CONVERGENCIA CON COMPLEMENTO
X4 – Gestión Política-Adm.	Separación técnica-política valorada; tensión de autonomía	Alta correlación; significativo en modelo con X3	Moderada	Cultura política no modelada estadísticamente	CONVERGENCIA CON DIVERGENCIA CONCEPTUAL

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la investigación (2025).

7.5. Contraste de hipótesis a la luz de la triangulación

La triangulación de resultados permite realizar un contraste integral de las hipótesis operacionales planteadas en el Capítulo I, articulando la evidencia cualitativa y cuantitativa para establecer el grado de sustento empírico de cada una.

H1: La implementación del modelo de City Manager en Guadalupe podría reducir el tiempo de respuesta en la prestación de servicios públicos municipales. SUSTENTADA. Cualitativamente, la reducción de tiempos de respuesta fue el

beneficio más mencionado por los funcionarios. Cuantitativamente, X2 (calidad de los servicios) es predictor significativo de Y, y su correlación con la variable dependiente es alta y positiva.

H2: La adopción del modelo de City Manager en Guadalupe podría fomentar una mayor transparencia en la publicación de datos sobre el uso de recursos públicos. SUSTENTADA CON MAYOR SOLIDEZ. X1 es el predictor estadísticamente más significativo del modelo de regresión, y cualitativamente la demanda de transparencia y rendición de cuentas fue la dimensión discursivamente más articulada y consistente entre los participantes.

H3: La implementación del modelo City Manager en Guadalupe tendería a mejorar la calidad de los servicios públicos municipales. SUSTENTADA. Ambas fases son convergentes: la continuidad administrativa y la reducción de la duplicidad de funciones son valoradas cualitativamente como mecanismos de mejora, y X2 muestra alta correlación cuantitativa con la percepción de viabilidad.

H4: La implementación del modelo de City Manager en Guadalupe podría incrementar los niveles de participación ciudadana. PARCIALMENTE SUSTENTADA. La evidencia cuantitativa muestra correlación positiva de X3 con Y. Sin embargo, la evidencia cualitativa introduce una condición: la participación ciudadana mejoraría solo si se diseñan mecanismos formales de consulta, pues existe el riesgo de que el enfoque tecnocrático excluya a la ciudadanía.

H5: La adopción del modelo City Manager en Guadalupe contribuiría a reducir la influencia política en las decisiones operativas, fortaleciendo la gestión político-

administrativa municipal. PARCIALMENTE SUSTENTADA. La separación entre decisiones técnicas y políticas es valorada positivamente en ambas fases, no obstante, cualitativamente se documentaron tensiones estructurales cultura política centralista, ausencia de marcos normativos locales, que condicionan la viabilidad práctica de esta hipótesis en el contexto mexicano.

En términos de la hipótesis general, la triangulación confirma que el modelo City Manager representa una alternativa viable para fortalecer la gestión pública municipal en Guadalupe, Nuevo León, con sustento en la convergencia de los hallazgos cualitativos y cuantitativos. La hipótesis nula (H_0) queda rechazada por la evidencia acumulada: tanto la percepción de los funcionarios como los indicadores estadísticos apuntan en la misma dirección, con un modelo que explica el 83.9% de la varianza en la valoración de viabilidad.

7.6. Reflexión integradora y condiciones para la implementación

La triangulación de los resultados ofrece una imagen comprehensiva y matizada de la viabilidad del City Manager en Guadalupe. El modelo es percibido como viable y deseable por los funcionarios municipales, pero su implementación exitosa requiere condiciones que van más allá de la voluntad política: implica transformaciones institucionales, normativas, culturales y de gestión del conocimiento que deben atenderse de manera simultánea y planificada.

La evidencia triangulada señala que las dos dimensiones que más contribuyen a la aceptación del modelo son precisamente aquellas en las que la gestión municipal actual presenta mayores déficits percibidos: la transparencia

administrativa y la calidad de los servicios públicos. Esto revela que el City Manager es valorado en función de su capacidad para resolver problemas concretos que los funcionarios experimentan cotidianamente en su práctica profesional.

Por su parte, las dimensiones de participación ciudadana y gestión político-administrativa presentan una complejidad mayor: aunque son valoradas positivamente, sus condiciones de posibilidad autonomía institucional, marcos normativos, cultura de participación dependen de factores que trascienden la figura del City Manager e involucran transformaciones del sistema político-administrativo municipal en su conjunto. Esta lectura integrada permite orientar las recomendaciones de política pública hacia una agenda de implementación gradual, que comience por los aspectos de mayor aceptación y menor conflicto institucional, y avance progresivamente hacia las transformaciones estructurales de más largo aliento.

7.7. Triangulación con el marco teórico

La triangulación con el marco teórico es la tercera y más integradora dimensión del proceso de validación de esta investigación. Su propósito es contrastar los hallazgos empíricos tanto cualitativos como cuantitativos con los postulados, conceptos y proposiciones desarrollados en los Capítulos II y III, con el fin de determinar en qué medida los resultados del trabajo de campo confirman, matizan o amplían los fundamentos teóricos que sustentaron el diseño del estudio. Este ejercicio contribuye a la acumulación de conocimiento en el campo de la administración pública municipal y el estudio del modelo City Manager en contextos latinoamericanos.

7.7.1. Nueva Gestión Pública y los hallazgos empíricos

El marco teórico de esta investigación se articula en torno al paradigma de la Nueva Gestión Pública (NGP), cuyo principio rector es la adopción de prácticas propias del sector privado eficiencia, orientación a resultados, profesionalización y rendición de cuentas en el ámbito de la administración pública. López-Acevedo (2015) y Arellano Gault (2013), citados en el Capítulo III, sostienen que la NGP promueve la autonomía de los gobiernos locales y la adopción de modelos de gestión más flexibles y centrados en el ciudadano. Este postulado teórico encuentra una confirmación directa en los hallazgos empíricos de la presente investigación: los funcionarios municipales de Guadalupe, en ambas fases del estudio, valoraron al City Manager precisamente como una expresión concreta de los principios de la NGP, al identificarlo como un mecanismo capaz de introducir eficiencia operativa, continuidad administrativa y gestión basada en resultados en un municipio donde la rotación política limita actualmente estas capacidades.

En particular, la formulación de Osborne y Gaebler sobre el “gobierno emprendedor” resuena en el discurso cualitativo de los entrevistados, quienes enfatizaron la reducción de duplicidades, la agilización de procesos y la optimización del gasto como beneficios esperados del modelo (Osborne & Gaebler, 1992). El coeficiente de determinación $R^2 = .839$ del modelo cuantitativo refuerza esta correspondencia: el 83.9% de la varianza en la percepción de viabilidad del City Manager es explicada por variables que son, en esencia, dimensiones operativas de la NGP transparencia, calidad de servicios, participación ciudadana y gestión

político-administrativa, lo que confirma que el marco teórico adoptado posee sólida pertinencia empírica para este contexto.

7.7.2. El City Manager como figura teórica y como realidad percibida

El Capítulo II conceptualizó al City Manager como un profesional designado, de perfil técnico y políticamente neutral, cuya función central es la gestión operativa del municipio, liberando al alcalde y al cabildo para concentrarse en decisiones estratégicas y políticas (Cordero, 2012). Esta definición teórica fue identificada y reproducida con notable precisión por los funcionarios en la fase cualitativa: un servidor público con perfil jurídico describió al City Manager como “el principal funcionario público encargado de hacer cumplir las políticas públicas y ejecutar los planes y proyectos del plan de desarrollo municipal, así como supervisar las diferentes secretarías y direcciones”, lo que corresponde fielmente a la caracterización teórica.

Sin embargo, la triangulación revela también una divergencia relevante entre la figura teórica del City Manager y la realidad institucional del municipio de Guadalupe. Mientras que el marco teórico presenta el modelo como una forma de gobierno consolidada y autónoma —como ocurre en Phoenix, San Antonio o Brisbane—, los hallazgos cualitativos documentan que en el contexto mexicano la figura ha operado históricamente de manera acotada y subordinada, más como un coordinador que como un gerente con autonomía real (Cordero, 2012). Esta tensión entre el ideal teórico y la realidad institucional es precisamente el espacio que la presente investigación busca explorar y contribuir a resolver, al documentar que los

propios funcionarios de Guadalupe son conscientes de esta brecha y la señalan como el principal desafío para la implementación exitosa del modelo.

7.7.3. Transparencia: del postulado teórico a la evidencia empírica

El marco teórico dedicó una sección específica a la transparencia como principio estructural de la gestión municipal (apartado 2.8), destacando los planteamientos de Arellano Gault (2013), Tecco (2002) y Ramírez-Alujas (2014). Arellano Gault estableció que la transparencia obliga a los funcionarios a exponer públicamente sus procesos y decisiones, generando un incentivo ético y fortaleciendo la confianza pública. Tecco definió la transparencia proactiva como la divulgación de información relevante sin esperar solicitudes ciudadanas. Ramírez-Alujas vinculó la apertura informativa con el fortalecimiento de la corresponsabilidad y la participación ciudadana.

Estos tres postulados son confirmados de manera consistente por los hallazgos empíricos. En la fase cualitativa, los funcionarios señalaron la rendición de cuentas, el acceso a la información financiera y el uso racional de los recursos como las dimensiones más urgentes de mejora en la gestión municipal actual. En la fase cuantitativa, X1 (transparencia administrativa) emergió como el predictor estadísticamente más significativo de la percepción de viabilidad del City Manager, reafirmando lo que el marco teórico anticipaba: que la transparencia es una de sus condiciones de aceptación más fundamentales. La triangulación teoría-empiría es, en este caso, particularmente sólida y no registra divergencias sustanciales.

7.7.4. Calidad de los servicios públicos y continuidad administrativa

Parada (2017), Merino (2013) y Cornejo Saavedra (2021) establecieron en el marco teórico que la calidad de los servicios públicos municipales depende del equilibrio entre funciones sustantivas y adjetivas, y que la continuidad administrativa es condición necesaria para garantizar la calidad sostenida de la prestación. Cornejo Saavedra advirtió específicamente que la deficiente gestión financiera y el bajo involucramiento del personal en la administración de recursos representan los principales obstáculos para una prestación de servicios eficiente en los municipios mexicanos.

Los hallazgos empíricos confirman y especifican este diagnóstico. Cualitativamente, los funcionarios identificaron la rotación política como la principal causa de discontinuidad en los proyectos de mejora de servicios, y asociaron al City Manager con la posibilidad de romper ese ciclo mediante una gestión técnica y de largo aliento. Cuantitativamente, X2 (calidad de los servicios públicos) resultó ser el segundo predictor más significativo del modelo de regresión. La convergencia entre el argumento teórico de Parada y Merino sobre la continuidad administrativa y el hallazgo empírico sobre la discontinuidad por rotación política es directa y robusta, y representa uno de los aportes más sólidos de la investigación a la literatura sobre administración pública municipal mexicana.

7.7.5. Participación ciudadana: entre la teoría participativa y la tensión tecnocrática

Ramírez-Alujas (2014) y Arocena (1995), referenciados en el Capítulo II, sostuvieron que la participación ciudadana, cuando es promovida activamente por

el City Manager, se convierte en un pilar de la innovación en la administración pública municipal. Ramírez-Alujas destacó que herramientas como presupuestos participativos, consejos ciudadanos y consultas públicas en línea permiten que la población intervenga activamente en la toma de decisiones, fomentando la corresponsabilidad y legitimando las políticas públicas. Olvera subrayó que los patrones de interacción local y la estructura comunitaria son elementos clave en la planificación y gestión urbana (Olvera, 2009).

Los hallazgos empíricos confirman parcialmente este planteamiento, pero lo matizan con una advertencia que el marco teórico anticipa aunque no desarrolla plenamente. Los funcionarios valoraron cualitativamente el potencial del City Manager para fortalecer la participación ciudadana, y el instrumento cuantitativo confirmó la correlación positiva entre X3 y Y. Sin embargo, Chávez Alzaga y Villasana Dávila (2017), también citados en el marco teórico, advirtieron que el enfoque tecnocrático del City Manager puede distanciar a la comunidad del proceso de toma de decisiones si no se diseñan mecanismos formales de participación. Esta advertencia teórica fue replicada con notable precisión en las entrevistas, donde varios funcionarios expresaron exactamente esa preocupación. La triangulación en este punto es particularmente valiosa: la teoría anticipa la tensión y la evidencia empírica la confirma, orientando hacia la necesidad de institucionalizar mecanismos de participación como condición de diseño del modelo.

7.7.6. Gestión político-administrativa: autonomía, cultura política y viabilidad institucional

El marco teórico identificó la tensión entre la autonomía técnica del City Manager y la estructura política del municipio como el desafío más profundo del modelo. Mendoza planteó explícitamente que “la estructura política del municipio puede limitar la efectividad del City Manager” cuando no se le garantiza la autonomía necesaria para tomar decisiones sin intervención política (Mendoza, 2007). Sanz Lera y Seva Giné (2006) advirtieron sobre los conflictos que pueden surgir entre el City Manager, el alcalde y el cabildo cuando los límites de competencias no están claramente definidos. Hood describió el origen histórico del modelo precisamente como una reacción contra la injerencia política en la administración municipal (Hood, 1991).

La triangulación con la evidencia empírica revela aquí la convergencia más intensa y también la divergencia más significativa de toda la investigación. Los funcionarios, en la fase cualitativa, reprodujeron casi textualmente las advertencias de Mendoza (2007) y Sanz Lera y Seva Giné (2006): señalaron que la cultura política centralista puede chocar con el modelo, que pueden surgir conflictos entre el personal político y el técnico, y que la garantía de independencia del City Manager frente a presiones políticas es la condición más difícil de asegurar en el contexto mexicano. Sin embargo, cuantitativamente, X4 mantiene una correlación alta y positiva con Y, lo que indica que a pesar de estas preocupaciones los funcionarios perciben que el modelo tiene potencial para mejorar la gestión político-administrativa. Esta aparente paradoja se resuelve al comprender que la valoración

positiva es condicional: los funcionarios no ignoran los riesgos, sino que los aceptan como desafíos a gestionar, no como razones para descartar el modelo.

7.7.7. Aportes de los hallazgos al marco teórico existente

El proceso de triangulación teoría-empiría permite identificar los aportes originales que esta investigación realiza al conocimiento acumulado sobre el City Manager y la administración pública municipal en México. En este sentido, se identifican tres contribuciones principales.

En primer lugar, la investigación aporta evidencia empírica contextualizada sobre la percepción del City Manager en un municipio urbano de México. La literatura existente, incluida en el marco teórico, describe principalmente experiencias de implementación en Estados Unidos, Canadá y Australia, o casos híbridos y acotados en Tijuana, Texcoco y Navolato. El estudio de Guadalupe, Nuevo León, amplía el registro empírico disponible hacia un municipio metropolitano del noreste mexicano con condiciones institucionales específicas, lo que permite contrastar los postulados teóricos con una realidad administrativa concreta y documentada.

En segundo lugar, la investigación identifica y cuantifica las dimensiones que más contribuyen a la percepción de viabilidad del modelo, ordenando el peso relativo de las variables que el marco teórico menciona de manera cualitativa pero no jerarquiza empíricamente. Al establecer que X1 (transparencia) y X2 (calidad de servicios) son los predictores más significativos, la investigación ofrece una

jerarquía de prioridades para el diseño de políticas de implementación que el marco teórico no podía anticipar.

En tercer lugar, la investigación documenta que la valoración positiva del modelo por parte de los funcionarios es de naturaleza condicional: está mediada por el nivel de conocimiento previo, las garantías de autonomía institucional y la existencia de mecanismos formales de participación ciudadana. Esta condicionalidad que la teoría anticipa en algunos de sus autores pero no desarrolla sistemáticamente para el caso mexicano es uno de los hallazgos más originales del estudio y orienta hacia una agenda de investigación futura sobre las condiciones institucionales necesarias para la implementación exitosa del City Manager en municipios latinoamericanos.

CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como propósito central evaluar la viabilidad del modelo City Manager como alternativa para fortalecer la gestión pública municipal en Guadalupe, Nuevo León. Por lo que, a lo largo de siete capítulos se desarrolló un análisis que integró perspectivas teóricas, evidencia empírica cualitativa y cuantitativa y un proceso de triangulación riguroso que permite formular conclusiones con sustento metodológico sólido.

Primera

Los resultados revelan una paradoja de notable relevancia analítica, el 58.7% de los funcionarios municipales encuestados no había escuchado hablar del modelo previo a la aplicación del instrumento, y el mismo porcentaje, 58.7% consideró que el modelo no sería aplicable en Guadalupe en las condiciones institucionales actuales. Sin embargo, las medias de todas las variables del estudio se sitúan cerca de 4.0 sobre una escala de 5 puntos, lo que indica una valoración conceptualmente favorable. Esto como resultado de la evaluación del primer objetivo específico planteó examinar el nivel de conocimiento sobre el modelo City Manager y las condiciones institucionales para su viabilidad en Guadalupe.

Esta aparente contradicción se resuelve al distinguir entre dos dimensiones de la viabilidad, el potencial percibido del modelo y la viabilidad institucional inmediata. Los funcionarios reconocen el valor del City Manager como herramienta

de modernización, pero son conscientes de que las condiciones estructurales actuales, cultura política centralista, ausencia de marcos normativos locales específicos, y resistencia organizacional al cambio, limitan la posibilidad de una implementación a corto plazo.

Por lo que, la difusión institucional del modelo es una condición previa indispensable para cualquier proceso de implementación, no puede haber voluntad política genuina sin conocimiento técnico, y no puede haber conocimiento técnico sin una estrategia deliberada de socialización del modelo entre los cuadros directivos de la administración municipal., por lo que, Guadalupe posee las condiciones urbanas, institucionales y económicas para ser pionero en la región, pero requiere primero construir una masa crítica de funcionarios informados y convencidos de la pertinencia del modelo.

SEGUNDA

El segundo objetivo específico buscó evaluar el impacto potencial del modelo en la transparencia y rendición de cuentas de la administración municipal; los resultados de la investigación posicionan a la transparencia administrativa, variable X1, como el factor más determinante en la percepción de viabilidad del City Manager, con la correlación más alta con la variable dependiente ($r = .899$) y el coeficiente Beta más elevado en el modelo de regresión ($\beta = .476$, $p < .001$).

En la dimensión cualitativa, la rendición de cuentas concentró el 61.0% del discurso en la variable de transparencia, y los funcionarios describieron de manera recurrente las limitaciones actuales de apertura informativa en la gestión municipal.

En la dimensión cuantitativa, la transparencia actúa como el mecanismo mediador a través del cual los funcionarios construyen su valoración del modelo, el City Manager es aceptable en la medida en que se le percibe capaz de institucionalizar prácticas de rendición de cuentas, publicación proactiva de datos financieros y supervisión independiente del gasto público.

La transparencia es el núcleo de su legitimidad institucional en el contexto municipal mexicano, un modelo de implementación que no coloque la transparencia proactiva en el centro de su arquitectura operativa está destinado a generar desconfianza, tanto entre los funcionarios como entre la ciudadanía, por lo que, cualquier propuesta de adopción del City Manager en Guadalupe debe acompañarse de un robusto sistema de reportes públicos, auditorías externas periódicas y plataformas digitales de acceso ciudadano a la información de gestión.

TERCERA

El tercer objetivo específico analizó la incidencia del modelo en la calidad y continuidad de los servicios públicos municipales. La variable X2, calidad de los servicios públicos, emergió como el segundo predictor estadísticamente significativo del modelo de regresión ($\beta = .309$, $p = .001$), con una correlación de $r = .881$ con la variable dependiente.

En la fase cualitativa, el análisis identificó un consenso transversal entre los distintos perfiles de funcionarios, la rotación política cada tres años es el principal obstáculo para garantizar la calidad sostenida de los servicios municipales. La discontinuidad de proyectos, la duplicidad de funciones entre áreas y la pérdida de

memoria institucional con cada cambio de administración fueron señaladas como las consecuencias más tangibles de la ausencia de una figura técnica con permanencia y autonomía. Los servicios más mencionados como beneficiarios potenciales del modelo fueron el alumbrado público, la recolección de residuos, la infraestructura vial, la seguridad y la atención ciudadana.

Por lo que, el principal argumento político para la adopción del City Manager en Guadalupe es pragmático y ciudadano, la continuidad de los proyectos municipales es una demanda concreta de la población y una condición básica de eficiencia administrativa. Un City Manager con un período de gestión que trascienda los ciclos electorales resuelve estructuralmente el problema de discontinuidad, siempre que cuente con un marco normativo que garantice su estabilidad independientemente de los resultados electorales.

CUARTA

El cuarto objetivo específico examinó la relación gobierno-ciudadanía ante la posible adopción del modelo. La variable X3 —participación ciudadana— presentó la media más alta del instrumento ($M = 3.97$) y una correlación significativa con Y ($r = .816$). Sin embargo, la triangulación metodológica revela una tensión conceptual que el dato estadístico aislado no captura, la percepción favorable sobre el potencial participativo del City Manager coexiste con una advertencia cualitativa relevante sobre el riesgo de tecnocratización.

Los funcionarios identificaron al City Manager como una figura capaz de institucionalizar mecanismos de consulta ciudadana, presupuestos participativos,

cabildos abiertos, plataformas digitales de participación, con mayor neutralidad política que los funcionarios electos. Esta expectativa es coherente con los principios de la Nueva Gestión Pública, que promueve la orientación al ciudadano como condición de legitimidad del gobierno local; no obstante, varios funcionarios con perfil académico y jurídico advirtieron que un City Manager con enfoque predominantemente tecnocrático podría distanciar a la comunidad del proceso de toma de decisiones si no se diseñan explícitamente canales de interlocución ciudadana.

Por lo que, la participación ciudadana requiere ser diseñada como condición de su arquitectura institucional, no como consecuencia esperada, ya que un City Manager que no rinde cuentas a la ciudadanía de manera regular, comprensible y accesible, reproduce la opacidad que se busca superar, aunque lo haga con mayor eficiencia técnica. La implementación exitosa del modelo en Guadalupe debe incorporar dispositivos formales de participación consejos consultivos ciudadanos, informes de gestión trimestrales públicos, plataformas de retroalimentación digital como parte constitutiva del diseño del cargo.

QUINTA

El quinto objetivo específico buscó determinar el impacto del modelo en la gestión político-administrativa municipal. La variable X4 presentó una correlación alta con Y ($r = .802$) y fue estadísticamente significativa en el modelo de regresión parcial con X3, confirmando que el impacto en la dinámica política-administrativa es una dimensión central en la percepción de viabilidad del City Manager.

Los hallazgos cualitativos revelan que esta variable concentra la tensión más profunda y políticamente más difícil de resolver en el contexto mexicano, los funcionarios valoran con claridad la separación entre decisiones técnico-operativas y decisiones político-estratégicas como un beneficio estructural del modelo. Sin embargo, identifican dos condiciones que en la práctica pueden frustrar dicha separación: la ausencia de un marco normativo local que garantice la autonomía operativa del City Manager, y la cultura política centralista que caracteriza a las administraciones municipales mexicanas, donde la discrecionalidad del alcalde es la norma institucional dominante.

Un funcionario con perfil jurídico y académico formuló la pregunta más incómoda pero más relevante de toda la investigación: cuando una decisión técnica del City Manager entre en conflicto con un interés político del alcalde o del cabildo, ¿quién prevalece? La respuesta a esta pregunta requiere un diseño institucional que defina con precisión los ámbitos de competencia, los mecanismos de resolución de conflictos y las salvaguardas que protegen la independencia técnica del cargo.

A todo esto la dimensión político-administrativa es el eslabón más frágil de la cadena de viabilidad del City Manager en Guadalupe y, al mismo tiempo, el de mayor potencial transformador. Sin una definición clara de los límites entre el poder técnico y el poder político, el City Manager corre el riesgo de convertirse en un cargo subordinado que reproduce las mismas dinámicas que pretende corregir.

SEXTA

La pregunta central de la investigación fue: ¿En qué medida el modelo City Manager representa una alternativa viable para fortalecer la gestión pública municipal en Guadalupe, Nuevo León? La evidencia acumulada a lo largo del estudio permite responder de manera fundamentada: el modelo City Manager sí representa una alternativa viable para fortalecer la gestión pública municipal en Guadalupe, pero su viabilidad es de naturaleza condicional y no automática.

La hipótesis general de la investigación queda confirmada: la posible implementación del modelo City Manager en el municipio de Guadalupe, Nuevo León, representa una alternativa viable para fortalecer la eficiencia operativa, la transparencia administrativa, la calidad de los servicios públicos y la gestión político-administrativa municipal. La hipótesis nula es rechazada por la solidez estadística y por la convergencia entre los hallazgos cualitativos y cuantitativos que la triangulación metodológica ha confirmado.

Sin embargo, la investigación introduce un matiz que no estaba previsto en la formulación inicial de las hipótesis operacionales y que son la aportación más relevante al conocimiento, la viabilidad del modelo está condicionada por tres factores que operan de manera simultánea y que ninguno de ellos, de manera aislada, garantiza el éxito de la implementación. Estos factores son: (1) la idoneidad del perfil profesional designado como City Manager; (2) la voluntad política genuina para respetar y garantizar su autonomía operativa; y (3) la existencia de

mecanismos formales que traduzcan la eficiencia técnica en resultados visibles, comprensibles y auditables por la ciudadanía.

Cuando estos tres factores se articulan de manera coherente, el City Manager tiene el potencial de convertirse en el mecanismo más efectivo de modernización institucional disponible para la administración municipal de Guadalupe. Cuando alguno de ellos está ausente o es insuficiente, el modelo pierde el sustento que le otorga legitimidad y se convierte en una innovación de forma sin transformación de fondo.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se presentan a continuación se derivan directamente de los hallazgos de la investigación y están orientadas a tres destinatarios diferenciados, las autoridades municipales de Guadalupe y municipios análogos, el poder legislativo del estado de Nuevo León, y la comunidad académica del campo de la administración pública, por lo que, se organizan en cuatro ejes temáticos que corresponden a las dimensiones más relevantes del estudio, diseño institucional y normativo, transparencia y rendición de cuentas, calidad de los servicios públicos y participación ciudadana, y agenda de investigación futura.

Recomendación 1.

La condición más urgente para avanzar hacia la implementación del modelo es la construcción de un andamiaje normativo que defina con precisión los ámbitos de competencia del City Manager, sus mecanismos de designación y remoción, los criterios de perfil profesional exigibles, y los procedimientos de resolución de conflictos con el alcalde y el cabildo, esto puede desarrollarse a través de un Reglamento Interior de Administración Municipal, sin necesidad de modificar la Ley Orgánica Municipal de Nuevo León, aprovechando los márgenes de autonomía organizativa que el artículo 115 constitucional otorga a los municipios.

El reglamento debe contemplar al menos los siguientes elementos: (a) definición explícita de las funciones sustantivas del City Manager y su delimitación respecto a las atribuciones del presidente municipal; (b) criterios objetivos y transparentes para la selección del titular, incluyendo un proceso de convocatoria

pública con evaluación de candidatos por un comité técnico independiente; (c) período de gestión mínimo de cuatro años, con posibilidad de refrendo por evaluación de desempeño, para garantizar la continuidad que trascienda los ciclos electorales; y (d) mecanismo de rendición de cuentas trimestral ante el cabildo y la ciudadanía.

Recomendación 2.

Dado que el 58.7% de los funcionarios encuestados no percibe las condiciones actuales como favorables para una implementación plena del modelo, se recomienda adoptar una estrategia de implementación gradual que comience con un modelo piloto en las áreas de gestión con mayor demanda ciudadana y menor conflictividad política: servicios públicos básicos, infraestructura urbana y atención ciudadana.

Recomendación 3

A mediano plazo, se recomienda que el Congreso del Estado de Nuevo León considere reformar la Ley Orgánica Municipal para incorporar la figura del City Manager como opción institucional optativa para los municipios que reúnan condiciones específicas de población, capacidad fiscal y desarrollo institucional.

Recomendación 4.

Dado que la transparencia administrativa es el predictor estadísticamente más significativo de la percepción de viabilidad del modelo ($\beta = .476$, $p < .001$), cualquier diseño de implementación debe colocarla en el centro de la arquitectura

operativa del cargo. Se recomienda que el City Manager esté obligado a publicar, de manera periódica y en plataformas de acceso público, los siguientes reportes: (a) informe trimestral de avance en metas de gestión por área; (b) reporte mensual de ejercicio presupuestal con datos desagregados; (c) evaluación semestral de la calidad de los servicios públicos con indicadores estandarizados; y (d) informe anual de gestión presentado en sesión abierta de cabildo con espacio de preguntas ciudadanas.

Recomendación 5.

Se recomienda que el municipio de Guadalupe, en paralelo al proceso de implementación del City Manager, desarrolle o fortalezca una plataforma digital de gobierno abierto que integre: datos presupuestales en formato abierto y reutilizable, indicadores de desempeño de cada área municipal actualizados en tiempo real, un sistema de seguimiento ciudadano a solicitudes y quejas, y un módulo de consulta pública para decisiones de impacto comunitario.

Recomendación 6.

La continuidad y calidad de los servicios públicos es el segundo factor más determinante en la aceptación del modelo ($\beta = .309$, $p = .001$). Se recomienda que, previo a la implementación del City Manager, el municipio de Guadalupe desarrolle un sistema de indicadores de desempeño para cada servicio municipal, que incluya: líneas base actualizadas de cobertura, calidad y tiempo de respuesta; metas anuales verificables y públicamente comprometidas; y mecanismos de evaluación ciudadana de la satisfacción con los servicios.

Recomendación 7.

Uno de los problemas más recurrentes identificados en las entrevistas fue la pérdida de memoria institucional con cada cambio de administración. Se recomienda que el municipio de Guadalupe diseñe un sistema de gestión del conocimiento organizacional que incluya: protocolos estandarizados de entrega-recepción entre administraciones; repositorios digitales de proyectos, contratos, diagnósticos y evaluaciones de política pública; y programas de inducción técnica para los nuevos funcionarios basados en el acervo institucional existente. Este sistema, aunque técnicamente independiente del City Manager, crearía las condiciones culturales y organizativas que harían más efectivo su desempeño.

Recomendación 8.

La advertencia cualitativa sobre el riesgo tecnocrático del City Manager que el modelo podría distanciar a la ciudadanía si no se diseñan canales formales de participación debe tomarse como una recomendación de diseño, no como una objeción al modelo. Se recomienda que cualquier propuesta de implementación del City Manager en Guadalupe contemple de manera obligatoria la creación de un Consejo Consultivo Ciudadano con participación de representantes de colonias, organizaciones de la sociedad civil, sector empresarial e instituciones académicas. Este consejo tendría un rol formal de seguimiento a la gestión del City Manager, con derecho a solicitar información, emitir opiniones públicas y participar en los procesos de evaluación del titular.

Recomendación 9.

El desconocimiento generalizado del modelo City Manager entre los funcionarios de Guadalupe 58.7% sin conocimiento previo sugiere que la brecha de información es aún mayor entre la ciudadanía en general. Se recomienda que, previo y durante el proceso de implementación, el municipio desarrolle una estrategia de comunicación pública que explique en términos accesibles qué es el City Manager, qué hace, cómo se le evalúa y cómo la ciudadanía puede interactuar con él.

Recomendación 10.

Los hallazgos de esta investigación, aunque circunscritos al municipio de Guadalupe, sugieren patrones que podrían ser comunes a otros municipios metropolitanos del área conurbada de Monterrey, como San Nicolás de los Garza, Apodaca, General Escobedo y Santa Catarina, que comparten características similares en términos de desarrollo urbano, demanda ciudadana y capacidad institucional. Se recomienda replicar el estudio en estos municipios con los mismos instrumentos y metodología, de modo que sea posible construir un análisis comparativo que permita identificar condiciones comunes y particularidades contextuales.

Recomendación 11.

Si el municipio de Guadalupe avanza en alguna forma de implementación del modelo City Manager se recomienda diseñar desde el inicio un estudio longitudinal que documente el proceso de implementación, los cambios en la percepción de los

funcionarios a lo largo del tiempo, y los resultados concretos en las cinco dimensiones del estudio. Este seguimiento permitiría generar evidencia de impacto que hoy no existe en el contexto mexicano y que es indispensable para informar las decisiones de política pública de otros municipios interesados en adoptar el modelo.

Recomendación 12.

La presente investigación tuvo como informantes a los funcionarios municipales, quienes representan la perspectiva desde el interior de la administración. Una limitación reconocida del estudio es que no incorpora la perspectiva directa de la ciudadanía. Se recomienda que investigaciones futuras diseñen instrumentos que permitan capturar la percepción de la población sobre la calidad de los servicios municipales, su disposición a aceptar una figura técnica no electa como el City Manager, y sus expectativas sobre la transparencia y la participación.

La administración pública municipal en México se encuentra en un momento de transformación inevitable. Las demandas ciudadanas de eficiencia, transparencia y continuidad han superado la capacidad de respuesta de los modelos tradicionales de gestión, y los ciclos electorales de tres años imponen una lógica de corto plazo incompatible con las necesidades de desarrollo institucional de largo aliento que los municipios requieren.

El modelo City Manager no es una panacea ni una fórmula importada que deba adoptarse de manera acrítica. Es, como lo muestra esta investigación, una herramienta probada internacionalmente cuya pertinencia para el contexto

mexicano es reconocida por quienes mejor conocen las limitaciones actuales: los propios funcionarios municipales. Su adopción en Guadalupe, Nuevo León requiere voluntad política, diseño técnico cuidadoso y una estrategia de implementación gradual que construya confianza a través de resultados visibles y verificables.

REFERENCIAS

- Abásolo, E. (2023). Metodología de la investigación científica en Derecho: Principios, criterios, técnicas. Editorial Fundación para la Educación Jurídica.
- Acevedo Ibáñez, A., & López, A. (2017). El proceso de la entrevista. Conceptos y Modelos. México: Limusa.
- Aguirre Beltrán, G. (1953). Formas de gobierno Indígena. México: Imprenta universitaria.
- Álvarez, J. (2004). Como hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología. Barcelona: Paidós.
- Alzaga, O, & Dávila, J. (2024). Administrador Municipal En México: Breve Recuento. México: Porrúa.
- Ameifeiras, A. &. (2006). Diversidad Cultural e Interculturalidad. Buenos Aires: Prometeo Libros.
- Ammons, D. N. (2013). Performance Measurement: A Tool for Accountability and Performance Improvement. *Public Performance & Management Review*, 35(2).
- Ammons, D., & Rivenbark, W. (2008). Factors Influencing the Use of Performance Data to Improve Municipal Services: Evidence from the North Carolina Benchmarking Project.
- Aray, E., Cérpa, A. (2008). La nueva gestión pública y las reformas en la Administración Pública Chilena. *Revista de Estudios Politécnicos*, 11-23.
- Arellano Gault, D. (2013). Retos para la administración pública en México: Profesionalización y gestión del cambio. Ciudad de México: CIDE.
- Arias, R. (2017). Gobernanza Metropolitana y Federalismo en México. Guadalajara: Colegio Jalisco.

- Arocena, J. (1995). El desarrollo local: un desafío contemporáneo. CLAHE, Caracas: Nueva Sociedad.
- Arroyo Chacón, J. (2017). Innovación Abierta como pilar del Gobierno Abierto. *Revista Enfoques*, 165-177.
- Azuero Rodríguez, A. (2020). Epistemological evaluation of Max Weber's Theory of Bureaucracy. *Revista Espacios*.
- Barroso, F. (2015). Documentación sobre Gerencia Pública. Castilla: Cuerpo Superior.
- Bitrán, E. (2016). Innovación Pública para la Transformación Productivo y Social de Chile. Santiago.
- Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). Managing Performance: International Comparisons. London: Routledge.
- Bouckaert, G., & Van de Walle, S. (2003). Comparando medidas de confianza ciudadana y satisfacción de usuarios como indicadores de "buena gobernanza".
- Bouckaert, G., & Van Dooren, W. (2009). Performance Management in Public Sector Organizations. *Public Performance & Management Review*, 32(4), 623-648.
- Bovaird, T., & Löffler, E. (2003). Evaluación de la calidad de la gobernanza pública: Indicadores, modelos y metodologías. *International Review of Administrative Sciences*.
- Bovens, M., Hart, P., & Kuipers, S. (2008). The Politics of Policy Evaluation. The Oxford Handbook of Public Management.
- Cabrero Mendoza, E. (2003). Políticas de Modernización de la Administración Municipal: Viejas y Nuevas Estrategias para transformar a los gobiernos locales.

- Cabrero, E. (2002). *Innovaciones en los Gobiernos Locales*. México: Centro de Investigación y Docencia Económicas.
- Cabrero, E. (2008). La innovación local en América Latina. Los avances y los retos. En E. Cabrero & A. Carrera (Coords.), *Innovación local en América Latina*. México: CIDE.
- Cadena, G. (2011). City manager un cargo novedoso. Alcaldes de México.
- Calduch Cervera, R. (2012). *Métodos y Técnicas de Investigación en Relaciones Internacionales*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Cámara de Diputados, M. (2023). *Constitución política de los estados unidos mexicanos*.
- Camposano Tarmeño, K. J. (2010). *Innovación y empresas Demostrativas en Perú: Una Propuesta de Desarrollo Basada en el Conocimiento*. Lima: Universidad ESAN.
- Castañeda Barrera, M; Velázquez de la Rosa, & Candia Díaz, M. (2021). Implementación del Modelo City Management "Administrador Municipal en México".
- Castañeda, M. C., & Machado, M. T. (2023). Modelo de administrador municipal (City Management), su implementación en el municipio Puebla, México. *Revista Internacional de Derecho y Economía del Turismo*, 5(2), 1–14.
- Cepeda, C. (2001). *El Sistema de Control Interno del Estado*. Bogotá: Librería del Profesional.
- Chacón Romero, A. (2016). Gobierno Latinoamericanos en la era de la Globalización. En A. C. Oroño, *El Asociatismo Intermunicipal en America Latina*. Santiago de Chile: Grafhika.

- Chanjan, R. (2017). El Correcto Funcionamiento de la Administración Pública: Fundamento de Incriminación de los Delitos Vinculados a la Corrupción Pública.
- Charter Cities Institute. (2021). The role of City Managers in effective urban governance.
- Chávez Alzaga, O. & Villasana Dávila, J. (2017). La administración Municipal en México. Breve Reencuentro 2014. En R. Arias de la Mora, Gobernanza Metropolitana.
- Chávez, O., & Villasana, J. (2015). City Manager y Administrador Municipal: conceptos similares, pero no iguales. ICMA-México.
- 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.
- Couperus, S. (2015). The managerial revolution in local government: municipal management and the city manager in the USA and the Netherlands 1900–1940. Management & Organizational History, 336-352.
- Crescencio, L. &. (2014). Diagnóstico de la Gestión de Residuos Sólidos Urbanos en el Municipio de Mexicali.
- Creswell, J. W. (1994). Diseño de investigación: Aproximaciones cualitativas y cuantitativas. Thousand Oaks: SAGE.
- De la Garza Montemayor, D., Ramírez, E., & Ibáñez, D. (2018). Tendencias en la administración pública moderna: la nueva gestión pública en México. Revista Venezolana de Gerencia, 31-48.
- Del Toro, A. (2023). Conciertos públicos, el nuevo proselitismo en Nuevo León. ABC.

- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge: MIT Center for Advanced Engineering Study.
- Elí, A. (2022). César Garza justifica gastos millonarios para posadas. ABC Noticias.
- Fernández Castañeda, L. (2018). La construcción del objeto de estudio en la investigación jurídica y social. UNAM – Instituto de Investigaciones Jurídicas.
- Ferrer, M. y. (1998). *Pueblos Indígenas y Estado Nacional en México*. México: UNAM.
- Flores, A. (2008). *Una nueva gerencia pública local en México: el sistema de city management estadounidense como modelo de gobierno municipal*. México: Tesis profesional, UDLA.
- Gabino Macedo, F. (2017). *La Innovación en la Gestión Pública Municipal en México*. México: Porrúa.
- Galindo Noriega, R. (2009). La Revolución municipalista: El retorno a lo local. *Revista de Administración Pública*, 17.
- Galindo, J. (1998). *Técnicas de investigación*. En sociedad, cultura y comunicación. México: Pearson.
- García del Castillo, R. (1994). Restos y Perspectivas de la Administración Municipal en México. *Gestión y Política*, 24-32.
- Garza, R. (2018). *Gobierno digital y participación ciudadana: Avances y desafíos en América Latina*. Buenos Aires: CLAD.
- González, G. (2017). *La Gestión Municipal: ¿Cómo Administrar las Plazas y los Mercados de la Ciudad de México?*
- González, M. (2014). *La Función de Evaluación de la Planeación y la Gestión Territorial*. Madrid.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill.

- Herrera, W. (2002). Régimen Municipal en Colombia. *Revista de Derecho*, 205-274.
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
- International City/County Management Association (ICMA). (2022). City Manager model in local governments.
- James, H. (1914). The city manager plan, the latest in American city government. *American Political Science Review*, 602-613.
- James, O., Jilke, S., & Van Ryzin, G. (2005). Percepciones de los ciudadanos sobre la calidad en el sector público.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business Press.
- Kelly, J. M., & Swindell, D. (2002). Un enfoque de indicadores múltiples para la evaluación de servicios municipales.
- Kliksberg, B. (1991). ¿Cómo será la Gerencia en la década del 90? INAP de Argentina.
- Kreft, S. (2003). An Efficiency Comparison of City Managers and Elected Mayors. *Department of Economics*, 11-34.
- Lara Pol, J. (2016). Administración Local y Reforma de la Administración. *Revista de Ciencias Políticas de la UNAM*, 45-52.
- León-Cázares, F., Cernas Ortiz, A. & Ortiz Medina, A. (2021). Transferencias federales y eficiencia gubernamental local. *Intersticios sociales*, 74-11.
- López Malpartida, H. (2021). La Gestión Municipal y su Impacto en la Gobernabilidad en los Gobiernos Locales de Perú. *Revista Científica Multidisciplinar*.
- López, J. (2016). ¿Por qué crear un Laboratorio de Gobierno? Santiago.

- López-Acevedo, A. (2015). Nueva Gestión Pública en América Latina: Desafíos y perspectivas. Santiago de Chile: CEPAL.
- Martínez Guerrero, J. (2003). Evitando la Corrupción. Lima: Grijey.
- Martínez, B. (2018). Acta Número 65–Sexagésima Quinta Sesión Ordinaria de Cabildo del Gobierno Municipal 2015-2018 de la presidencia municipal de Cerralvo, Nuevo León. Cerralvo: Gobierno Municipal.
- Martínez, M. (2006). Ciencia y arte en la metodología cualitativa. México: Trillas.
- Mayán, M. J. (2001). La introducción a los métodos cualitativos: módulo de entrenamiento para estudiantes y profesionales. Qual Institute Press.
- Mendoza, E. (2007). Acción Pública y Desarrollo Local. México: Fondo de Cultura Económica.
- Merino, M. (2013). Rendición de cuentas y transparencia en la administración pública mexicana. Ciudad de México: El Colegio de México.
- Mesías, O. (2010). La investigación cualitativa. Universidad Central de Venezuela.
- Montes de Oca, L. (2014). ¿Innovaciones democráticas? Análisis del Consejo Consultivo de Telecomunicaciones en México. Revista Mexicana de Sociología.
- Moore, M. (1998). Gestión Estratégica y Creación de Valor en el Sector Público. Barcelona: Paidós.
- Mulgan, G. (2006). The Process of Social Innovation. Innovations: Technology, Governance, Globalization, 1(2), 145-162.
- Mulgan, G. (2010). Measuring Social Value. Stanford Social Innovation Review, 8(3), 38-43.
- Mulgan, G., & Albury, D. (2003). Innovation in the Public Sector. London: Strategy Unit, Cabinet Office.
- Naser. (2011). El Gobierno Electrónico en la Gestión Pública. CEPAL.

- Nieto, M. B. (2024). Reseña: Metodología de la investigación científica en Derecho. *Revista de Derecho*, (29), e3945.
- Núñez Jiménez, A. (1984). Aspectos Administrativos Constitucionales del Desarrollo Regional en México. México.
- Olvera, A. (2009). La rendición de Cuentas en México: Diseño Institucional y Participación Ciudadana. México: Secretaria de la Función Pública.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). Reinventando el gobierno. Addison-Wesley.
- Oviedo, H., & Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572-580.
- Parada, R. (2017). Administración pública y gestión del cambio en los gobiernos locales. Bogotá: Siglo del Hombre Editores.
- Pérez, H. (1997). La Problemática de Administración Financiera en el municipio Mexicano.
- PNUD/BID (2000). Índice de Desarrollo de la Sociedad Civil en Argentina.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). Public Management Reform: A Comparative Analysis. Oxford University Press.
- Ponce de León, J. (2015). La investigación científica en el Derecho: Método y argumentación. UNAM – Instituto de Investigaciones Jurídicas.
- Ramírez-Alujas, A. &. (2012). Innovaciones de Raíz Democrática en la Administración. Ekonomiaz.
- Ramírez-Alujas, Á. (2014). Innovación en la gestión pública: Una guía para gobiernos locales. Santiago de Chile: CEPAL.
- Robles Hernández, G. (2013). Políticas Públicas y Gestión Municipal.

- Robles Martínez, R. (2000). El Municipio. México: Instituto de Investigaciones de la UNAM.
- Ruiz, J. (2012). Metodología de la Investigación cualitativa. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Sáenz, K. &. (2014). La Entrevista en Profundidad. México: Universidad de León.
- Salas Ocampo, D. (2019). El enfoque mixto de investigación: algunas características.
- Scheibler Guillermo, M. (2004). Presupuesto Participativo: Una redefinición de la Relación Administradora. México.
- Senado de la República, M. (2019). LXIV/1SPO-130-2434/94951. Gaceta del Senado. México.
- Tecco, C. (2002). Innovaciones en la Gestión Municipal y Desarrollo Local. En Cravacuore, D. (Comp.), Innovación en la Gestión Municipal.
- University of Toronto Press. (2021). Canadian local governance: Adapting the City Manager model. Toronto: University of Toronto Press.
- Villabella Armengol, C. M. (2009). La investigación científica en la ciencia jurídica: sus particularidades. IUS. Revista del Instituto de Ciencias Jurídicas.
- Yin, R. K. (1989). Case Study Research: Design and Method. Newbury Park CA: SAGE.
- Zhang, Y. & Feiock, R. (2009). City Managers' Policy Leadership in Council-Manager Cities. Journal of Public Administration Research and Theory, 11-2.

ANEXOS

Anexo 1. Operacionalización de las variables cualitativas.

VARIABLE INDEPENDIENTE	PREGUNTAS	DIMENSIONES (DI)	INDICADORES (IN)	CÓDIGO
(V1) Percepción sobre el Modelo City Manager (Variable dependiente)	1. ¿Qué conoce o ha escuchado acerca del modelo City Manager?	Conocimiento e información (DI1)	Conocimiento previo (IN1), Función administrativa (IN1), Profesional técnico (IN1)	V1DI1IN1
	2. ¿Cómo cree que el modelo City Manager podría impactar la administración de su municipio?	Beneficios percibidos (DI2)	Eficiencia operativa (IN2), Control recursos Control recursos (IN2), Perfil adecuado (IN2)	V1DI2IN2
	3. ¿Qué expectativas tendría respecto a la implementación del modelo City Manager en su municipio?	Gestión municipal (DI3)	Transparencia gestión (IN3), Continuidad programas (IN3), Mejora servicios (IN3)	V1DI4IN3
	4. ¿Qué preocupaciones o dudas tendría sobre la viabilidad de este modelo?	Riesgos percibidos (DI4)	Perfil idóneo (IN4), Legitimidad política (IN4), Conflictos internos (IN4)	V1DI4IN4
VARIABLES DEPENDIENTES	PREGUNTAS	DIMENSIONES (DI)	INDICADORES (IN)	CÓDIGO
(V2) Percepción sobre la transparencia (Variable independiente)	5. ¿De qué manera considera que el modelo City Manager podría mejorar la transparencia y eficiencia de la administración pública en su municipio?	Rendición de cuentas (DI1)	Rendición cuentas (IN1), Uso recursos (IN1), Reducción burocracia (IN1)	V2DI1IN1
	6. ¿Qué cambios considera necesarios para la administración pública actual para implementar el modelo City Manager?	Necesidad de cambios (DI2)	Reformas legales (IN2), Cultura organizacional (IN2), Procesos claros (IN2)	V2DI2IN2
	7. ¿Qué mecanismos creen que serían necesarios para que un City Manager haga un uso más eficiente de los recursos públicos?	Uso racional de recursos (DI3)	Auditoría constante (IN3), Transparencia datos (IN3), Control presupuestal (IN3)	V2DI3IN3
(V3) Percepción sobre la calidad de los servicios públicos (Variable independiente)	8. ¿De qué manera piensa que el modelo City Manager podría mejorar la calidad de los servicios públicos en su comunidad?	prestación de servicios (DI1)	Gestión eficiente (IN1), Seguimiento puntual (IN1), Atención ciudadana (IN1)	V3DI1IN1
	9. ¿Qué es servicios específicos considera que serían los más beneficiados con este modelo?	Servicios específicos beneficiados (DI2)	Alumbrado público (IN2), Recolección basura (IN2) Infraestructura urbana (IN2)	V3DI1IN2
	10. ¿Cómo cree que se le compararía la calidad de los servicios actuales con lo que ofrecería el modelo City Manager?	Calidad de servicios (DI3)	Mayor calidad (IN3), Indicadores técnicos (IN3), Continuidad gestión (IN3)	V3DI3IN3
(V4) Participación ciudadana (Variable independiente)	11. ¿De qué forma cree que este modelo podría mejorar la relación entre el gobierno municipal y los ciudadanos?	Profesionalización de la gestión (DI1)	Cercanía ciudadana (IN1), Confianza pública (IN1), Comunicación efectiva (IN1)	V4DI1IN1
	12. ¿Qué desafíos considera que podrían surgir para implementar con éxito el modelo City Manager en su municipio?	Desafíos de implementación (DI2)	Resistencia política (IN2), Recursos limitados (IN2), Aceptación social (IN2)	V4DI2IN2
	13. ¿Qué expectativas tendría sobre la mejora general de los servicios públicos si se implementará este modelo en su municipio?	Satisfacción ciudadana (DI3)	Eficiencia continua (IN3), Mejora integral (IN3), Calidad vida (IN3)	V4DI3IN3
(V5) Impacto en la gestión política y administrativa (Variable dependiente)	14. ¿Cómo percibe un administrador profesional no electo, como el City Manager, influiría en la gestión municipal?	Eficiencia administrativa (DI1)	Neutralidad política (IN1), Profesionalismo técnico (IN1), Coordinación dependencias (IN1)	V5DI1IN1

	15. ¿En qué áreas específicas de la gestión pública cree que el modelo City Manager sería más eficiente?	Confianza pública (DI2)	Servicios públicos (IN2), Obra urbana (IN2), Atención ciudadana (IN2)	V5DI2IN2
	16. ¿Cómo piensa que un City Manager podría optimizar la planificación y ejecución de proyectos en su municipio?	Ejecución de proyectos (DI3)	Planeación estratégica (IN3), Coordinación interáreas (IN3), Priorización proyectos (IN3)	V5DI3IN3

Anexo 2. Operacionalización de las variables cuantitativas

Variable	Codificación	Dimensiones	Indicadores	Afirmaciones	Puntaje				
					1	2	3	4	5
(V1) Percepción sobre el Modelo City Manager (Variable dependiente)	PEA1	Agilidad administrativa	Tiempos de respuesta	1. La implementación del modelo City Manager reduciría los tiempos de respuesta en la prestación de servicios públicos.					
	PEA2	Planificación estratégica	Cumplimiento de proyectos	2. El modelo permitiría una mejor planificación y ejecución de proyectos municipales.					
	PEA3	Uso de recursos públicos	Eficiencia de recursos	3. Un City Manager garantizaría una distribución más eficiente de los recursos públicos.					
(V2) Percepción sobre la transparencia (Variable Independiente)	PT1	Acceso a la información financiera	Publicación presupuestal	4. El modelo City Manager favorecería la publicación clara y oportuna de datos sobre el uso del presupuesto municipal.					
	PT2	Control y fiscalización	Auditorías	5. El City Manager facilitaría auditorías internas y externas con mayor rigor.					
	PT3	Rendición de cuentas	Informes efectivos	6. Con este modelo, los mecanismos de rendición de cuentas serían más efectivos.					
(V3) Percepción sobre la calidad de los servicios públicos (Variable independiente)	PCSP1	Servicios básicos municipales	Satisfacción ciudadana	7. La presencia de un City Manager mejoraría la calidad de los servicios básicos como recolección de basura, alumbrado o seguridad.					
	PCSP2	Atención ciudadana	Resolución de quejas	8. La ciudadanía percibiría mejoras en la atención y solución de sus demandas.					
	PCSP3	Continuidad administrativa	Proyectos sostenidos	9. La continuidad administrativa entre gobiernos sería mayor si existiera esta figura.					
(V4) Participación ciudadana (Variable independiente)	PC1	Consulta ciudadana	Acceso a mecanismos	10. El modelo incluiría mecanismos más accesibles para la consulta ciudadana.					
	PC2	Gobierno digital	Uso de plataformas	11. Se promovería el uso de plataformas digitales para la interacción con la ciudadanía.					
	PC3	Cultura participativa	Participación comunitaria	12. El City Manager incentivaría la cultura de participación y corresponsabilidad en el municipio.					
(V5) Impacto en la gestión política y administrativa (Variable independiente)	IGPA1	Autonomía institucional	Respeto a atribuciones	13. La figura del City Manager respetaría la autonomía del presidente municipal y del cabildo.					
	IGPA2	Neutralidad operativa	Independencia política	14. Este modelo reduciría la influencia política en decisiones operativas.					
	IGPA3	Vinculación ciudadana-gobierno	Comunicación efectiva	15. El City Manager actuaría como un puente efectivo entre la ciudadanía y los órganos de gobierno.					

ANEXO 3: Conceptualización de las Variables cuantitativas

Variable	Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Afirmaciones	Puntaje				
					1	2	3	4	5
(V1) Percepción sobre el Modelo City Manager (Variable independiente)		Agilidad administrativa	Tiempos de respuesta	1. La implementación del modelo City Manager reduciría los tiempos de respuesta en la prestación de servicios públicos.					
		Planificación estratégica	Cumplimiento de proyectos	2. El modelo permitiría una mejor planificación y ejecución de proyectos municipales.					
		Uso de recursos públicos	Eficiencia de recursos	3. Un City Manager garantizaría una distribución más eficiente de los recursos públicos.					
(V2) Percepción sobre la transparencia (Variable dependiente)		Acceso a la información financiera	Publicación presupuestal	4. El modelo City Manager favorecería la publicación clara y oportuna de datos sobre el uso del presupuesto municipal.					
		Control y fiscalización	Auditorías	5. El City Manager facilitaría auditorías internas y externas con mayor rigor.					
		Rendición de cuentas	Informes efectivos	6. Con este modelo, los mecanismos de rendición de cuentas serían más efectivos.					
(V3) Percepción sobre la calidad de los servicios públicos (Variable dependiente)		Servicios básicos municipales	Satisfacción ciudadana	7. La presencia de un City Manager mejoraría la calidad de los servicios básicos como recolección de basura, alumbrado o seguridad.					
		Atención ciudadana	Resolución de quejas	8. La ciudadanía percibiría mejoras en la atención y solución de sus demandas.					
		Continuidad administrativa	Proyectos sostenidos	9. La continuidad administrativa entre gobiernos sería mayor si existiera esta figura.					
(V4) Participación ciudadana (Variable dependiente)		Consulta ciudadana	Acceso a mecanismos	10. El modelo incluiría mecanismos más accesibles para la consulta ciudadana.					
		Gobierno digital	Uso de plataformas	11. Se promovería el uso de plataformas digitales para la interacción con la ciudadanía.					
		Cultura participativa	Participación comunitaria	12. El City Manager incentivaría la cultura de participación y corresponsabilidad en el municipio.					
(V5) Impacto en la gestión política y administrativa (Variable dependiente)		Autonomía institucional	Respeto a atribuciones	13. La figura del City Manager respetaría la autonomía del presidente municipal y del cabildo.					
		Neutralidad operativa	Independencia política	14. Este modelo reduciría la influencia política en decisiones operativas.					
		Vinculación ciudadana-gobierno	Comunicación efectiva	15. El City Manager actuaría como un puente efectivo entre la ciudadanía y los órganos de gobierno.					