

# GERENCIA DEL PODER MUNICIPAL

“HACIA LA GOBERNABILIDAD LOCAL”

PRIMER SEMINARIO INTERNACIONAL

**Eduardo Robledo Rincón**

**1**

*Gerencia del  
Poder*

**2**

*Nuevo Mapa  
Municipal en  
México*

**3**

*Gobernabilidad  
Municipal*

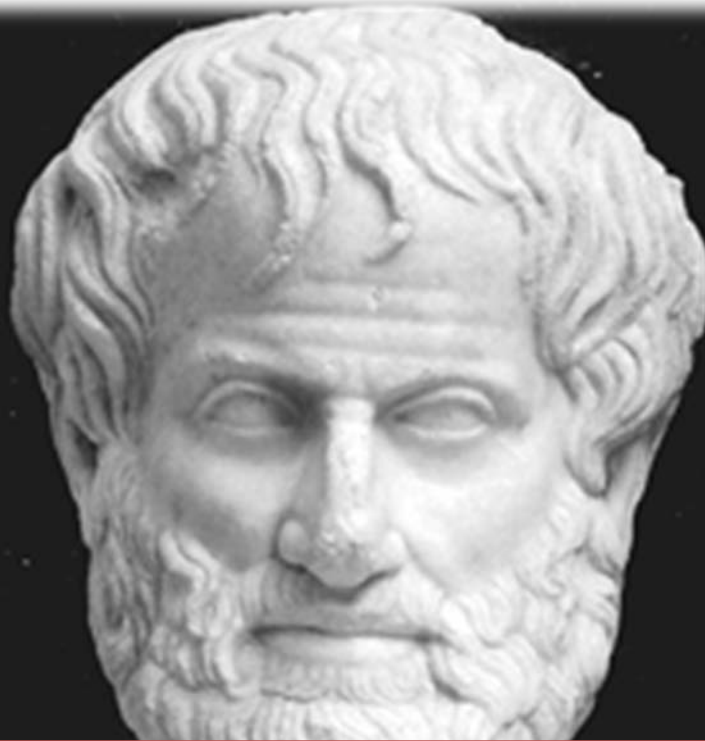
**1**

*Gerencia del  
Poder*

¿Qué es el poder?

**2,500 años de respuestas:**

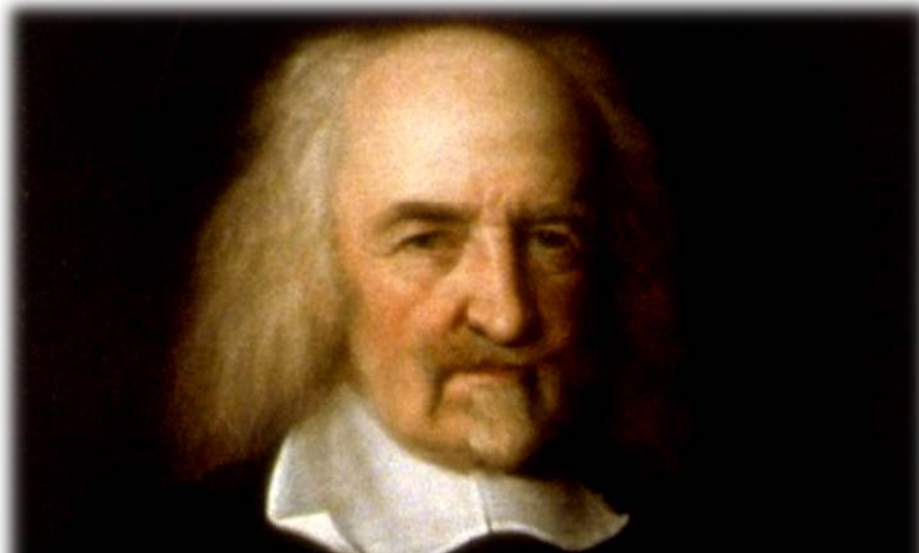
# ¿Qué es el poder?



*El hombre más poderoso es  
aquel que es totalmente dueño  
de sí mismo*

Aristóteles, Filósofo griego, 384 –  
322 .

# ¿Qué es el poder?



*La inclinación general de la humanidad entera es un perpetuo e incesante afán de poder, que cesa solamente con la muerte.*

Thomas Hobbes, filósofo inglés,  
1588–1679.

# ¿Qué es el poder?



*Poder es la facultad o capacidad de actuar, la fuerza y la potencia para alcanzar un objetivo. Es la energía vital para tener opciones y tomar decisiones.*

Edmund Burke, político y filósofo,  
ingles 1729-1797

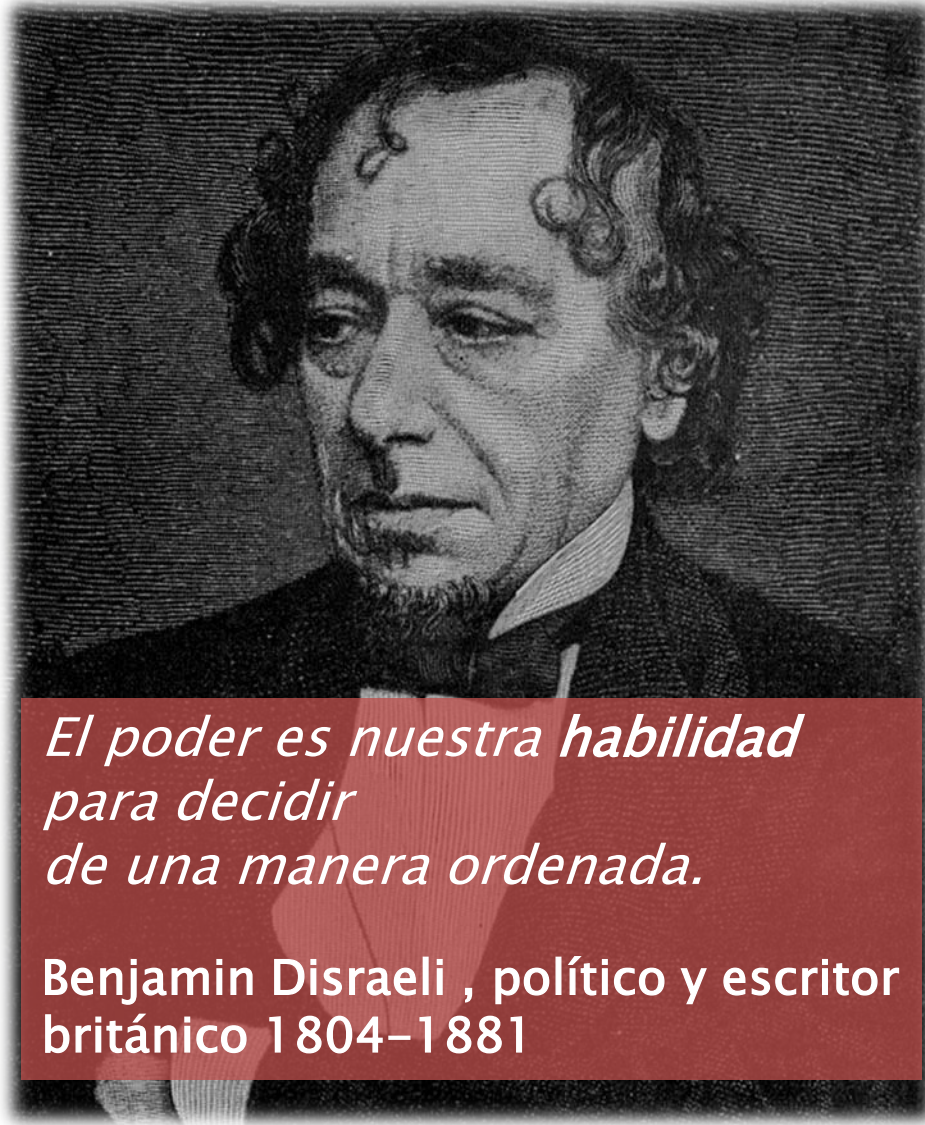
# ¿Qué es el poder?



*Amo el poder. Pero lo amo como un artista. Lo amo como un músico ama su violín; para obtener de él acordes y armonía.*

Napoleón Bonaparte, militar y gobernante francés 1769-1821

# ¿Qué es el poder?



*El poder es nuestra habilidad  
para decidir  
de una manera ordenada.*

Benjamin Disraeli , político y escritor  
británico 1804–1881

# ¿Qué es el poder?



*Max Weber: Poder es la probabilidad de que un actor dentro de una relación social esté en posición de realizar su propia voluntad, a pesar de las resistencias y cualquiera sea el fundamento de esa probabilidad.*

Max Weber, pensador alemán,  
1864–1920

# ¿Qué es el poder?



*El poder, junto con la gloria,  
continúa siendo la más grande  
aspiración y la máxima  
recompensa de la especie  
humana.*

Bertrand Russell, Filósofo y escritor  
británico, 1872-1970.

# ¿Qué es el poder?



*A tiene el poder sobre B en cuanto pueda lograr que B haga algo que B no haría de otra manera*

Robert Dahl, politólogo estadounidense, 1915.

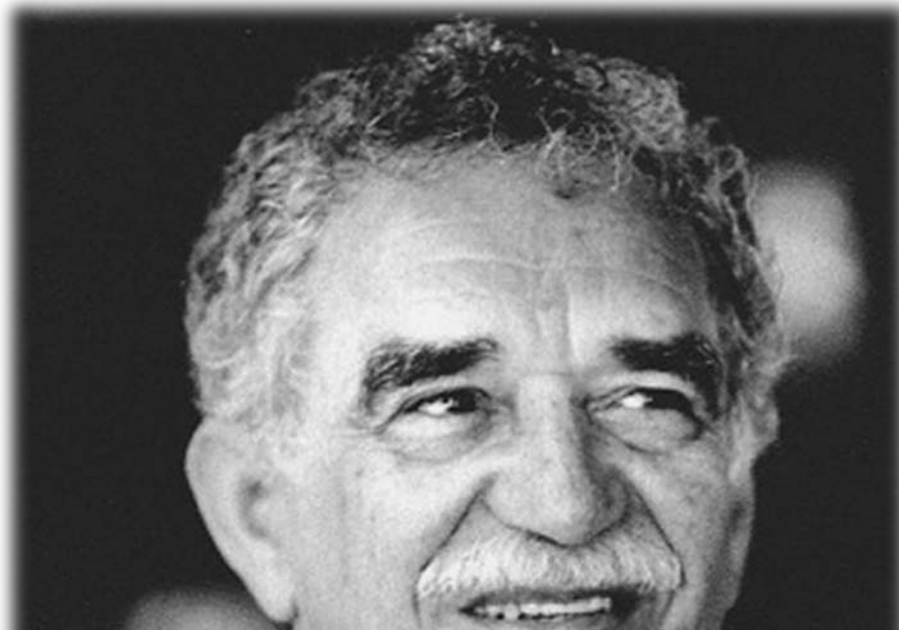
# ¿Qué es el poder?



*El poder es el más eficaz de los afrodisíacos .*

Henry Kissinger. Político y diplomático estadounidense, 1923

# ¿Qué es el poder?



*El poder absoluto es la  
realización más alta y más  
completa del ser humano, y por  
eso resume a la vez toda su  
grandeza toda su miseria*

Gabriel García Márquez, Novelista y  
periodista colombiano, 1927

# ¿Qué es el poder?



*Me casé por poder....*

*...y ahora me divorcio por  
no poder.*

Mario Moreno "Cantinflas", actor y  
comediante mexicano, 1911 -1993.

# ¿Qué es el poder?

- ¿Una inclinación?
- ¿Un afán?
- ¿Una capacidad?
- ¿Un instrumento?
- ¿Una energía?
- ¿Una aspiración?
- ¿Una recompensa?
- ¿Un afrodisiaco?
- ¿Es la autoridad?

# *Confusión entre poder y autoridad*

Poder:

*Concepto que expresa la energía capaz de conseguir que la conducta de los demás se adapte a la propia voluntad.*

Autoridad:

*Atributo que otorga el derecho a que una persona mantenga una relación de superioridad sobre otras subordinadas.*

# *Confusión entre poder y autoridad*


Poder



Autoridad



# *Confusión entre poder y autoridad*



*La diferencia entre fuerza y poder se puede ejemplificar de manera evidente por la relación entre gato y ratón. Cuando el gato atrapa al ratón aplica su fuerza, cuando lo suelta pero lo tiene a su disposición para jugar con él está aplicando su poder.*

Elias Canetti, escritor y pensador en lengua alemana, 1905–1994.

## Poder Formal vs. Poder Real



Capacidad  
legítima para  
llevar a cabo  
acciones  
dentro del marco  
legal vigente



Capacidad para  
transformar a la  
sociedad

# Poder Real

Intención

Estrategia

Acción

Control de  
Consecuencias

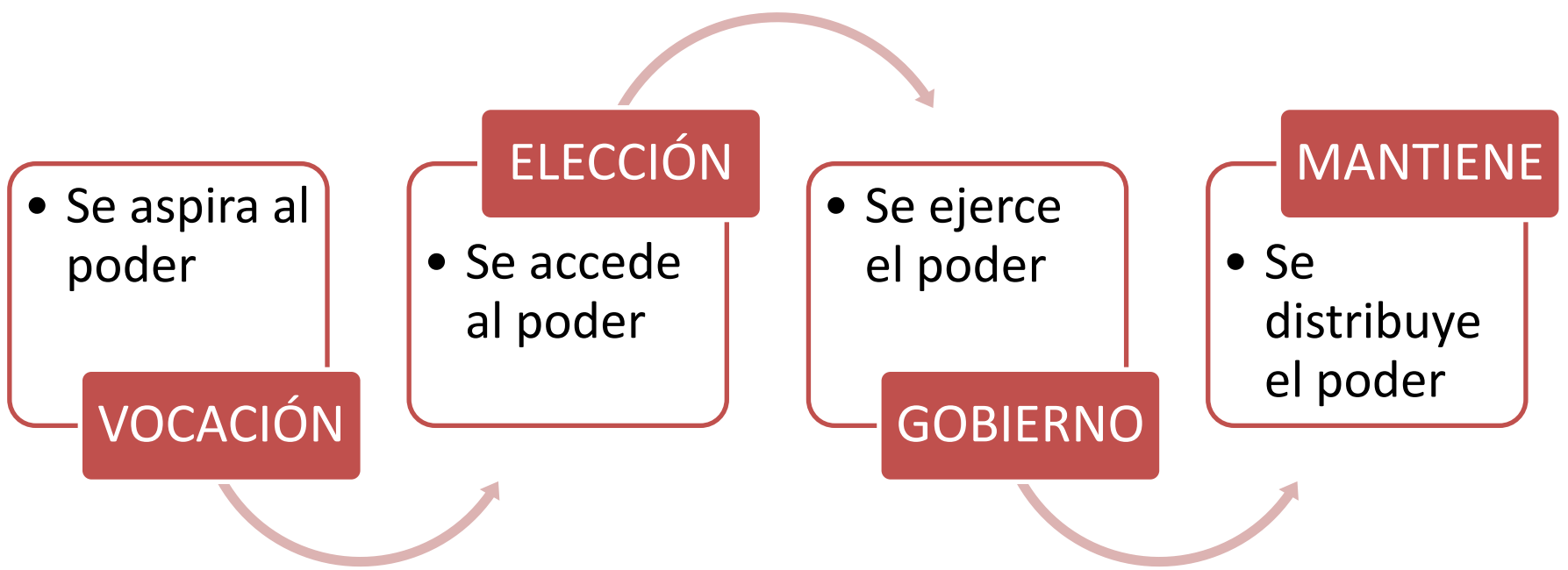


# Condiciones para materializar el poder

- **Intención:** Definición de objetivos y prioridades.
- **Estrategia:** Planificación y control de los tiempos.
- **Acción:** Trabajo coordinado de un equipo.
- **Control de las consecuencias:** Comunicación y Negociación Política.

El poder es un  
proceso

# El poder es un proceso



# 1. Gerencia del Poder

## Fuentes, tipos e instrumentos del poder, según J.K. Galbraith

Fuentes Tipos e instrumentos	Personalidad <b>Alcalde</b>	Propiedad <b>Presupuesto</b>	Organización <b>Gabinete Municipal</b>
Condigno (Castigo) <b>Autoridad</b>			
Compensatorio (Recompensa) <b>Política</b>			
Condicionado (Persuasión) <b>Comunicación</b>			

Si el poder es un proceso,  
con fases y objetivos concretos,  
entonces es posible una  
gerencia del poder que  
garantice los resultados  
esperados.

# ¿Qué es la gerencia del poder?

Metodología para convertir el *poder formal* en *poder real* a través de combinar **las fuentes** y **los instrumentos** del poder en un proceso que comprende:

- La definición de la **intención del poder**,
- El diseño de una **estrategia** para obtenerlo,
- La ejecución de **acciones** que permitan ejercerlo,
- Y un **control de las consecuencias** positivas y negativas generadas durante el proceso.

¿Poder, para qué?

# ¿Poder, para qué?

- Prestigio personal
- Movilidad social
- Desarrollo de una carrera política
- Intereses de partido
- Hacer realidad un proyecto de transformación económica, institucional o social
- Favorecer o impulsar intereses regionales o de grupos específicos

# 2

## *Nuevo Mapa Municipal en México*

# Nueva relevancia del poder municipal



*Toda política es política local.*

**Tip O'Neill Jr.**  
Político liberal norteamericano.  
Congresista por el Partido  
Demócrata durante 34 años.

# Nueva relevancia del poder municipal



*Pensar globalmente, actuar localmente*

René Dubos, Biólogo francés.  
Asesor de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente, Estocolmo 1972.

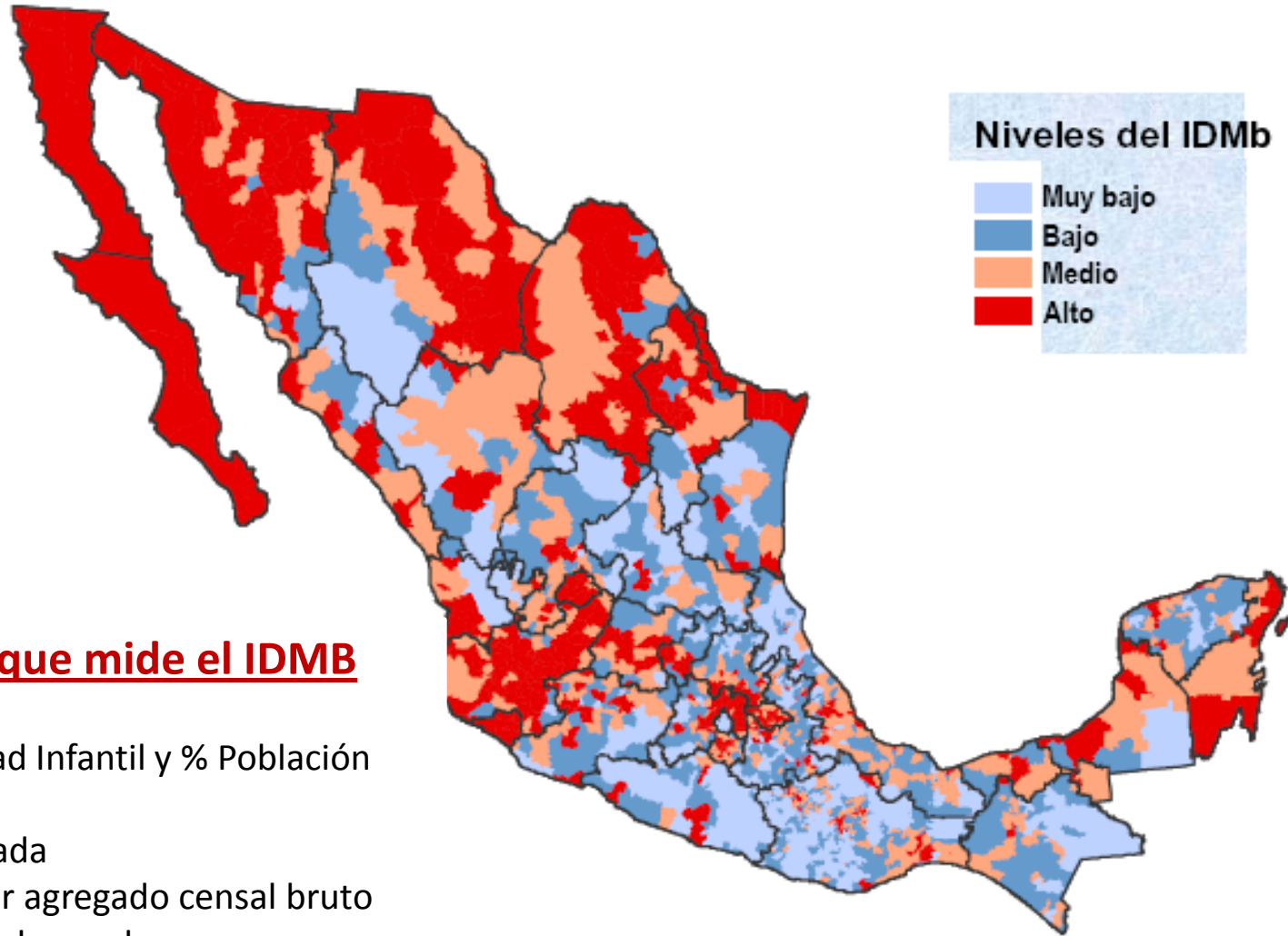
## Realidad de contrastes y desigualdades

- **Iztapalapa: 1,820,888 habitantes... Santa Magdalena Jicotlan:109.**
- **Zapopan tiene ingresos vía impuestos de 718 millones de pesos...Soyaló, Chiapas, recauda sólo \$17,177 pesos anualmente.**
- **El PIB per cápita de San Pedro Garza es de \$261,629 pesos, el de Santa Catarina, Guanajuato, es de \$4,404 pesos**

## Realidad de contrastes y desigualdades

- Las Aportaciones Federales de Ecatepec ascienden a 687 millones de pesos...las de San Mateo Tlapaltepec, Oaxaca, son de \$69,935 pesos.
- La **Autonomía Financiera** (ingresos propios/ingresos totales) de **Solidaridad** es de 70.2%.....mientras que la de **1,307 municipios es menor del 10%.**
- El **Índice de Desarrollo Humano (PNUD)** de **San Pedro Garza** es comparable al de **Finlandia** (lugar 12)...el de **Santa Catarina (GTO)** es comparable al de **Camerún** (lugar 144).

## 2. Nuevo Mapa Municipal en México.



### Dimensiones que mide el IDMB

- **Social:** Mortalidad Infantil y % Población con primaria terminada
- **Económico:** Valor agregado censal bruto per cápita y Nivel de empleo
- **Ambiental/Servicios:** % viviendas con drenaje y % viviendas con agua entubada
- **Institucional:** Esfuerzo tributario y Participación electoral

Índice de Desarrollo Municipal Básico, El Colegio de la Frontera, 2005.

**En lo económico y social, el municipio presenta una realidad desigual de grandes contrastes**

**¿Qué sucede en el  
mapa político?**

## 2. Nuevo Mapa Municipal en México.

- ✓ El Municipio es un espacio de contacto inmediato de los gobernados con los ciudadanos.
- ✓ El Municipio ha sido un factor de gobernabilidad y estabilidad política.
- ✓ El Municipio es el espacio político en donde se inició la transición democrática a finales del siglo pasado.
- ✓ El Municipio es espacio de la pluralidad política a nivel local.

**.... nunca antes se había  
tenido una composición  
política tan plural en toda  
la historia de los gobiernos  
locales en México ...**

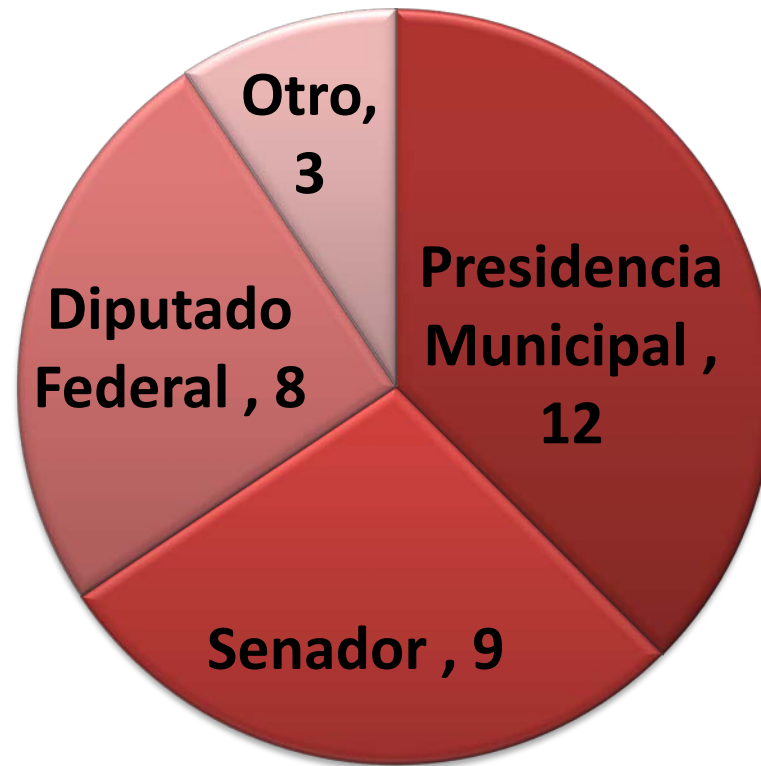
## 2. Nuevo Mapa Municipal en México.

Elecciones municipales del 2009 en 12 estados, **603 municipios en disputa.**  
**Municipios ratificados: 245**  
**Municipios con alternancia: 348**

		<b>Antes</b>		<b>Ahora</b>		<b>Ganancia Electoral</b>
	<b>Municipios</b>	<b>Población Gobernada</b>	<b>Municipios</b>	<b>Población Gobernada</b>		
	255	12.6 millones	377	28.2 millones	+ 62 Mpos. + 15.6 Mill.	
	232	21.6 millones	215	13.4 millones	- 17 Mpos. - 8.2 Mill.	
	103	16.2 millones	45	7.7 millones	- 58 Mpos. - 8.5 Mill.	

## 2. Nuevo Mapa Municipal en México.

El municipio es la nueva gran fuente de liderazgos políticos estatales.



## 2. Nuevo Mapa Municipal en México.

**De los 32 Gobernadores actuales, 19 (59.37%) fueron Presidentes Municipales en algún momento de su carrera política.**

**12 gobernadores eran alcaldes en el momento de ser nombrados candidatos de su partido (34.28%)**

## 2. Nuevo Mapa Municipal en México.

	Calificación promedio de Gobernadores que fueron Presidentes Municipales en algún momento (7)	Calificación promedio de Gobernadores que fueron Presidentes Municipales antes de su elección (12)	Calificación promedio de Gobernadores que nunca fueron Presidentes Municipales (13)
En una escala del 1 al 4, ¿qué tanto se parece el Gobernador de su Estado a su Gobernador ideal?	2.59 / 4	2.56 / 4	2.47 / 4
En una escala del 5 al 10 ¿Qué tanto cree que el Gobernador de su estado cumple con sus deberes?	7.3 / 10	7.26 / 10	7.09 / 10

Fuente: Encuesta Nacional Gobierno, Política y Sociedad 2009

## 2. Nuevo Mapa Municipal en México.

**Creciente espacio de socialización**

**Fuente de liderazgos locales y críticos**

**Mayor competencia electoral**

**Más compromisos con la ciudadanía**

**Mayor reto para  
gobernar ...**

# 3

## *Gobernabilidad Municipal*

## Tres desafíos en todo Municipio



### **1. TIEMPO**

Un Alcalde sólo tiene 1,095 días para lograr resultados.



### **2. RECURSOS**

Muchas necesidades, escasos recursos y pocas facultades.

# Tres desafíos en todo Municipio



## **3. QUINTO PODER**

El surgimiento del veto social que ejerce la sociedad a nivel local.

... la democratización trajo consigo la fragmentación del poder ...

..... y la legítima ciudadanización de la toma de decisiones ...

... los ciudadanos ahora son parte importante del ejercicio del poder.

### 3. Gobernabilidad Municipal

En México, el 67% de los conflictos sociales son en contra el gobierno

EL GOBIERNO DEL ESTADO DE QUERETARO  
Y EL PRESIDENTE MUNICIPAL DEL MARQUES QUIEREN  
ROBARLE SU POZO DE AGUA A LA PIEDRA

### 3. Gobernabilidad Municipal



**...el 70% no tiene interlocución  
con alguna entidad  
gubernamental.**

### 3. Gobernabilidad Municipal

En 2007, sólo el 17% entró en un canal de negociación y 3% en procesos de mediación.



### 3. Gobernabilidad Municipal



**Principales promotores de conflictos sociales:**

- 1. Vecinos y colonos (19%)**
- 2. Organizaciones campesinas (13%)**
- 3. Servidores públicos y empleados (12% cada uno)**

### 3. Gobernabilidad Municipal



**La movilización se remite a la autoridad más cercana.**

## Quinto Poder :

Es la capacidad de una comunidad para vetar los proyectos e inversiones públicas o privadas que afectan sus intereses, derechos de propiedad, tradiciones y formas de vida.

### 3. Gobernabilidad Municipal

Para 2025, ninguna acción de gobierno o empresa podrá ser iniciada o sostenida sin la participación activa de la comunidad....

...Por ello, el ejercicio del poder requiere de una estrategia para construir consensos sociales amplios

¿Qué estrategia?

De buen a gran  
gobierno

## BUEN GOBIERNO



La noción de Buen Gobierno proviene de **Good Governance** formulada por el **Banco Mundial**, en el Proyecto "Worldwide Governance Indicators".

## ¿BUEN GOBIERNO?



Pueden malversar fondos federales sin ser castigados

# Gozan opacidad Gobernadores

Constituciones de 25 entidades no contemplan sanciones para Ejecutivos locales

**Carole Simonnet**

La mayoría de los Gobernadores del País puede desempeñar su función con total impunidad, en su tranquilidad de ser prácticamente intocable.

Y es que sólo 7 de las 32 entidades federativas de México contemplan expresamente en sus constituciones locales que el Mandatario estatal pueda ser acusado de "manejo indebido de fondos y recursos federales".

Se trata de Campeche, Coahuila, Sinaloa y Colima, gobernadas por el PRI, así como Chiapas, Michoacán y Zacatecas, encabezadas por gobiernos perredistas, las cuales permiten sanciones económicas y castigos que van desde la suspensión e inhabilitación hasta la destitución del ocupado.

De acuerdo con el estudio comparativo "Responsabilidad de los Servidores Públicos a Ni-

### ... y los municipios, también

Por la transparencia en su información presupuestal, los municipios obtuvieron una calificación de 28 puntos sobre un máximo de 100, mientras que, para los estados, la calificación es de 50, concluye un estudio del Instituto Mexicano para la Competitividad (Imco).

De 373 municipios que concentran el 80 por ciento del PIB y 65 por ciento de la población nacional, sólo 97

publicaron el gasto para 2009, señala el Índice Municipal de Información Presupuestal.

Precisa que la Delegación de Iztapalapa, el Municipio más poblado del País y, al parecer, el más disputado del DF, que maneja un presupuesto de 3 mil 76 millones de pesos, obtuvo sólo 3 puntos porque sus autoridades no explican cómo ejercen el gasto.

Ulises Díaz

vel Estatal", realizado por el Servicio de Investigación y Análisis de la Cámara de Diputados, en el resto de las entidades las leyes locales no prevén sanciones para los Mandatarios en el caso específico de que desvien fondos que reciben de la Federación vía el Presupuesto de Egresos.

Si acaso Hidalgo, Puebla y Quintana Roo contemplan sanciones al Gobernador por "manejo indebido de fondos y recursos estatales".

El estudio subraya que un

total de 16 entidades incluye en sus leyes la facultad de someter a juicio político al Mandatario. Sin embargo, destaca que desde 1926 no se ha usado este procedimiento contra ningún Ejecutivo estatal.

En el Artículo 108 de la Constitución se indica que los titulares de los gobiernos locales serán responsables por violaciones a la Carta Magna y a las leyes federales, así como por el manejo indebido de fondos y recursos federales, postulado que no recogen

constituciones locales ni el Estatuto de Gobierno del DF.

El diputado panista Manuel Clouthier estuvo que los Ejecutivos de las entidades se benefician de una impunidad total en las leyes estatales.

"Son totalmente impunes los Gobernadores que no hay transparencia, no hay eficiencia en el gasto y no hay rendición de cuentas", argumentó.

El perredista Nazario Norberto Sánchez, integrante de la Comisión de Puntos Constitucionales, consideró que es necesario reformular las cartas magnas locales para obligar a los Mandatarios a rendir cuentas y establecer multas de al menos mil 500 salarios mínimos, así como la posibilidad de llevarlos a juicio político para que dejen su cargo.

El vicecoordinador priista Jorge Carlos Ramírez Marín dijo que su partido está a favor de mejorar las leyes en materia de responsabilidades administrativas en los estados.

Sin embargo, Ramírez Marín expresó que las deficiencias legales no implican que los Gobernadores estén manejando de manera ilícita los fondos que reciben de la Federación.

NACIONAL 15

## CANCHA

### ... y los municipios, también

Por la transparencia en su información presupuestal, los municipios obtuvieron una calificación de 28 puntos sobre un máximo de 100, mientras que, para los estados, la calificación es de 50, concluye un estudio del Instituto Mexicano para la Competitividad (Imco).

De 373 municipios que concentran el 80 por ciento del PIB y 65 por ciento de la población nacional, sólo 97

publicaron el gasto para 2009, señala el Índice Municipal de Información Presupuestal.

Precisa que la Delegación de Iztapalapa, el Municipio más poblado del País y, al parecer, el más disputado del DF, que maneja un presupuesto de 3 mil 76 millones de pesos, obtuvo sólo 3 puntos porque sus autoridades no explican cómo ejercen el gasto.

Ulises Díaz

Morelia está obligado a ganar. PÁGINAS 1 A 5

# Índice Municipal de Información Presupuestal 2009

Instituto Mexicano para la Competitividad A.C..

Los **373 municipios** representan el:

**80%**

del **PIB** nacional

**65%**

de la **población** del país

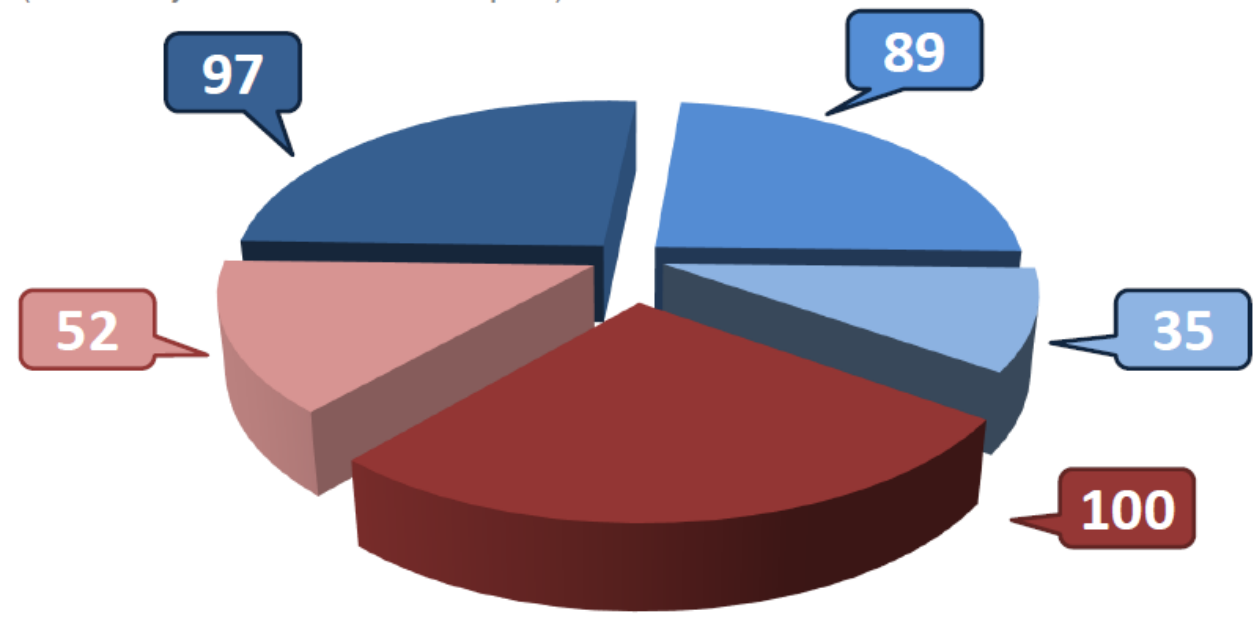
**65%**

del **gasto público** municipal total

# Índice Municipal de Información Presupuestal 2009

Instituto Mexicano para la Competitividad A.C..

Escasa Información Presupuestal Municipal  
(Porcentaje de los 373 municipios)



- Publican presupuesto en internet
- No publican presupuesto en internet
- Opción de solicitar información
- No existe página de internet oficial
- No funciona página de internet oficial

### 3. Gobernabilidad Municipal

## GRAN GOBIERNO



...de un gobierno administrativo y eficiente a un **GRAN GOBIERNO TRANSFORMADOR**

## GRAN GOBIERNO

## Legado

El Legado es la acción o la decisión política por la cual el gobernante construye una obra de largo plazo, misma que llega a adquirir para la comunidad en la que vive un valor de permanencia histórica

## GRAN GOBIERNO

Cuarto  
año

El mandato que le confiere la ciudadanía a un Presidente Municipal es de 3 años, pero el juicio público sobre el gobernante y su gestión trasciende por más tiempo y permanece en la memoria ciudadana.

El Juicio Social afectará no sólo a su persona, sino a su **partido**, a su **equipo** y a su propia **familia**.



¿Cuáles de mis acciones serán recordadas por la sociedad?

¿Cuál será el juicio público sobre mi gestión?

¿Cuáles de mis proyectos y reformas seguirán vigentes cuando ya no esté en el gobierno?

## De BUEN GOBIERNO a GRAN GOBIERNO

Buen Gobierno  
(Gobierno del Día a Día)



Gran Gobierno  
(Gobierno Transformador)

Es eficaz pero lo absorbe el  
**día a día**

Se apega fielmente al  
cumplimiento de **programas**

Mantiene el **status quo** de la  
burocracia

Cumple los **objetivos**  
institucionales

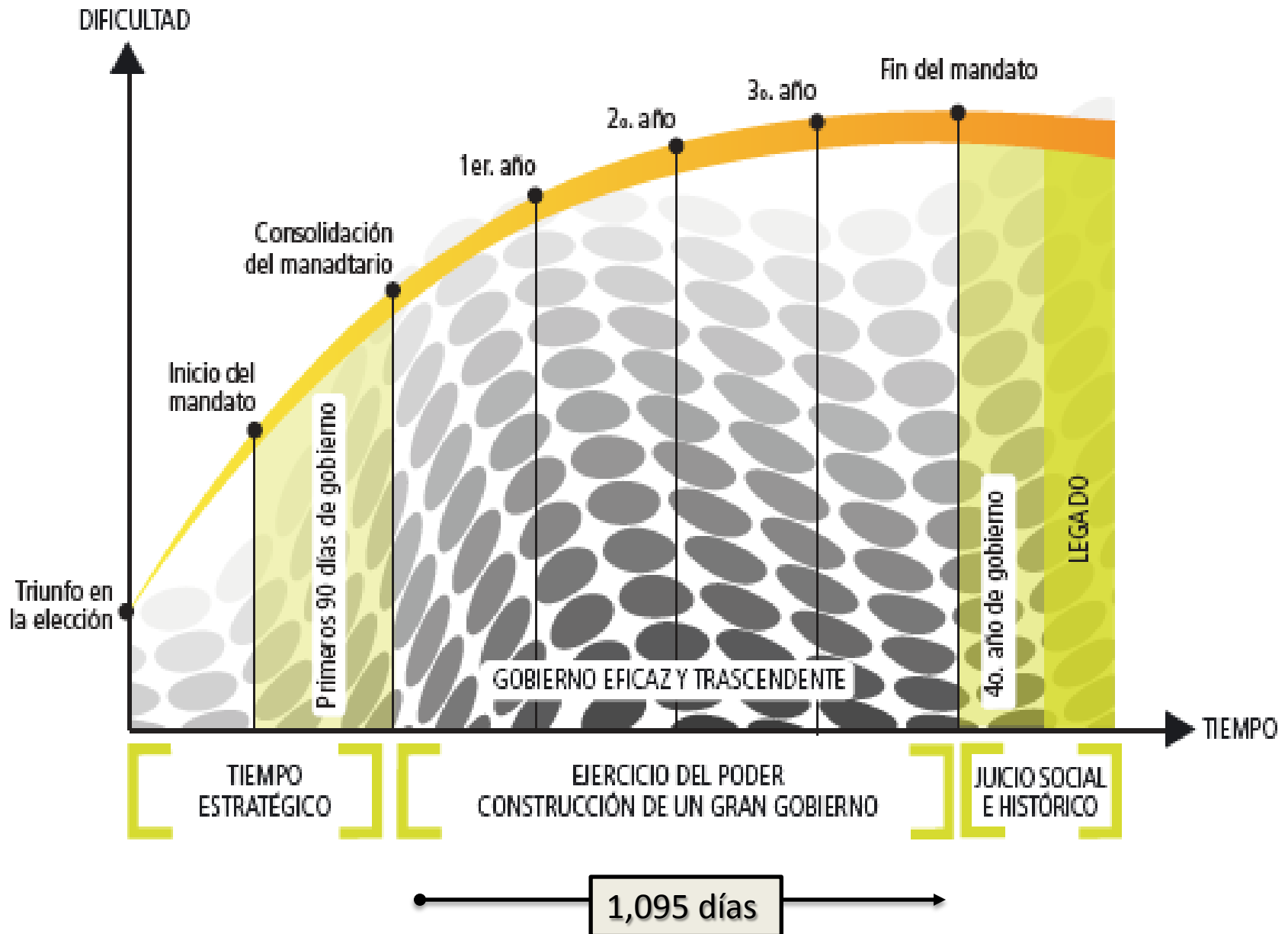
Planea **estratégicamente** las  
acciones de gobierno

Administra el **tiempo** político

Define su **Legado** y el **4 Año**

Transforma el entorno a  
partir de una **visión-objetivo**

# Mapa de Ejercicio del Poder Municipal



### 3. Gobernabilidad Municipal

Seis reglas para presidentes, Peter Drucker,  
The Wall Street Journal, 1993.

#### 1. ¿Qué hacer?

No debe obstinarse en hacer lo que desea, aunque eso fuera el centro de su campaña. La política siempre cambia entre el Día de las Elecciones y el Día de la Investidura.

Harry Truman: De revivir el Nuevo Trato a frenar a Stalin



### 3. Gobernabilidad Municipal

Seis reglas para presidentes, Peter Drucker,  
The Wall Street Journal, 1993.

## 2. Concéntrese, no se diversifique.

Si no se elige una cosa, no conseguirá nada. La primera prioridad del presidente tiene que ser algo que realmente tenga que hacerse. Si no es demasiado polémica, es probable que sea la prioridad equivocada. Algo lo suficientemente importante para que se distinga si se lleva a cabo con éxito.

**Franklin Delano Roosevelt:** Ignorar al mundo exterior durante sus primeros años, a pesar del surgimiento de Hitler. Cuando cambió su prioridad a los asuntos internacionales, casi olvidó los problemas internos.

**Lyndon Johnson:** Intentó combatir la Guerra de Vietnam y la Guerra de la Pobreza en forma simultánea. Perdió ambas.



### 3. Gobernabilidad Municipal

Seis reglas para presidentes, Peter Drucker,  
The Wall Street Journal, 1993.

#### **3. No apueste jamás sobre una cosa segura.**

Un presidente efectivo sabe, por lo tanto, que no hay una política libre de riesgos.

**Bill Clinton:** Levantar la prohibición que pesaba sobre los homosexuales, para ingresar en las fuerzas armadas.



### 3. Gobernabilidad Municipal

Seis reglas para presidentes, Peter Drucker, The Wall Street Journal, 1993.

#### **3. Un presidente efectivo no microadministrador.**

Cualquier cosa que el presidente no tenga que hacer, por consiguiente, no "debe" hacerla. Están demasiado ocupados para estudiar la letra chica, para poder microadministrar con éxito.

**Lyndon Johnson y Jimmy Carter** lo demostraron, no hay ninguna forma más rápida de desacreditarse para un presidente que ser su propio jefe de operaciones.

El modelo podría ser el gabinete de **Franklin Delano Roosevelt**. Nueve de sus diez miembros eran tecnócratas, especialistas competentes en un área. "Yo tomo la decisión. Y luego designo el trabajo a un miembro del gabinete y lo dejo solo", decía Roosevelt.

### 3. Gobernabilidad Municipal

Seis reglas para presidentes, Peter Drucker, The Wall Street Journal, 1993.

#### 5. Un presidente no tiene amigos en la administración.

Un presidente que haga caso omiso de ésta, vive para lamentarlo. Nadie puede confiar en los "amigos del presidente" . ¿Para quién trabajan? ¿En favor de quién hablan? ¿A quién realmente informan? Siempre se ven tentados a abusar de su posición como amigo y el poder que esto implica.

"Teddy" Roosevelt. Mientras era presidente encabezó una vida social agitada, pero ninguno de su media docena de "amigos íntimos" trabajó en su administración.







