

27

INNOVACIÓN ADMINISTRATIVA Y PROVISIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS: UN ANÁLISIS DE LA GESTIÓN MUNICIPAL EN MÉXICO



© 2026; Los autores. Este es un artículo en acceso abierto, distribuido bajo los términos de una licencia Creative Commons que permite el uso, distribución y reproducción en cualquier medio siempre que la obra original sea correctamente citada.

INNOVACIÓN ADMINISTRATIVA

Y PROVISIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS: UN ANÁLISIS DE LA GESTIÓN MUNICIPAL EN MÉXICO

ADMINISTRATIVE INNOVATION AND THE PROVISION OF PUBLIC SERVICES: AN ANALYSIS OF MUNICIPAL MANAGEMENT IN MEXICO

Claudia Lizeth Gil-Velázquez¹

E-mail: claudia_gil10337@uaeh.edu.mx

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8536-9928>

¹ Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Gil-Velázquez, C. L. (2026). Innovación administrativa y provisión de servicios públicos: un análisis de la gestión municipal en México. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 9(2), 253-261.

Fecha de presentación: 13/11/2025

Fecha de aceptación: 19/01/2026

Fecha de publicación: 01/03/26

RESUMEN

Este artículo analiza la innovación administrativa como variable determinante en la eficiencia de la gestión pública municipal en México, frente a la obsolescencia de las estructuras locales ante el crecimiento demográfico y las demandas sociales contemporáneas. Bajo un enfoque mixto con un análisis documental profundo, la investigación emplea el procesamiento de microdatos de la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental, contrastando las series históricas de los años 2019-2023 con los indicadores de satisfacción ciudadana consolidados al cierre de 2025. A través de un ejercicio de benchmarking con modelos de la Nueva Gestión Pública se identifican las asimetrías operativas del entorno mexicano, donde la heterogeneidad territorial condiciona el éxito de las agendas locales. Los resultados sugieren que la innovación no debe interpretarse como un elemento accesorio o meramente tecnológico, sino como un mecanismo de sistematización técnica indispensable para la toma de decisiones basada en evidencia estadística. Se concluye que, mientras la implementación del gobierno electrónico ha facilitado la provisión de servicios bajo demanda, la gestión de servicios básicos permanentes como infraestructura vial y suministro de agua se encuentra estancada por la falta de procesos institucionales resilientes y la ausencia de cuadros técnicos profesionalizados. Finalmente, la investigación propone que la profesionalización técnica y la adaptación estratégica de modelos internacionales son rutas críticas para mitigar la discrecionalidad administrativa, fortalecer la memoria institucional y reducir las profundas disparidades regionales que fragmentan la calidad de vida en el territorio nacional.

Palabras clave:

Gestión municipal, innovación en la gestión pública, servicios públicos, capacidad institucional, evaluación del desempeño.

ABSTRACT

This article analyzes administrative innovation as a determining variable in the efficiency of municipal public management in Mexico, addressing the obsolescence of local structures in the face of demographic growth and contemporary social demands. Using a mixed-methods approach with in-depth documentary analysis, the research processes microdata from the National Survey of Government Quality and Impact contrasting the 2019-2023 historical series with citizen satisfaction indicators consolidated as of the end of 2025. Through a benchmarking exercise with New Public Management models, the study identifies operational asymmetries within the Mexican environment, where territorial heterogeneity conditions the success of local agendas. Results suggest that innovation should not be interpreted as a tangential or merely technological element, but as an indispensable technical systematization mechanism for evidence-based decision-making. The study concludes that while the implementation of e-government has facilitated the provision of on-demand services, the management of permanent basic services, such as road infrastructure and water supply, remains stagnant due to a lack of resilient institutional processes and the absence of professionalized technical staff. Finally, the research proposes that technical professionalization and the strategic adaptation of international models are critical paths to mitigate administrative discretion, strengthen institutional memory, and reduce the profound regional disparities that fragment the quality of life across the national territory.

Keywords:

Municipal management, innovation in public management, public services, institutional capacity, performance evaluation.

INTRODUCCIÓN

La operatividad de los gobiernos locales influye de manera directa y estructural tanto en el desarrollo social como en la economía familiar. En primer término, los municipios son responsables de la provisión de servicios públicos básicos: agua potable, saneamiento, recolección de residuos, seguridad, alumbrado e infraestructura vial, cuya calidad impacta en el bienestar cotidiano de los hogares. Cuando estos servicios funcionan de manera continua y eficiente, las familias pueden destinar sus ingresos a educación, salud o inversión productiva; en cambio, cuando son deficientes, se generan gastos adicionales, pérdidas de tiempo y vulnerabilidades que afectan su estabilidad económica (Burgo-Bencomo et al., 2025).

En el ámbito del desarrollo social, la capacidad operativa municipal determina el acceso efectivo a derechos fundamentales. Una administración local que planifica con base en evidencia y prioriza el gasto conforme a necesidades demográficas contribuye a reducir desigualdades territoriales, fortalecer la cohesión comunitaria y generar entornos propicios para el crecimiento humano. Por ejemplo, una adecuada gestión del espacio público y de la seguridad no solo mejora la percepción ciudadana, sino que incentiva la actividad comercial y la participación social (Arzaluz, 2013), elementos clave para dinamizar la economía local.

Desde la perspectiva de la economía familiar, la eficiencia municipal tiene efectos multiplicadores. La correcta administración de la hacienda pública, la transparencia en el uso de recursos y la implementación de políticas de desarrollo local inciden en la generación de empleo, la atracción de inversión y la estabilidad de precios en mercados locales. Además, cuando los municipios promueven esquemas participativos y programas de educación financiera o apoyo productivo, fortalecen la autonomía económica de los hogares. En consecuencia, la operatividad gubernamental no es un elemento aislado de la estructura social, sino un factor determinante que puede potenciar o limitar la capacidad de las familias para alcanzar bienestar sostenible y resiliencia económica.

En México la evidencia que la operatividad de los gobiernos locales en se ha visto influenciada por lo que se ha denominado una “ola innovadora desde lo local”, fenómeno que permitió, en un primer momento, que diversas administraciones municipales respondieran a las demandas sociales fuera de los esquemas tradicionales de gestión de. Esto demuestra que dicha capacidad no se distribuye de manera uniforme (Cabrero & Carrera, 2008); mientras algunos municipios han logrado consolidar estrategias disruptivas mediante el uso de inteligencia de datos y esquemas de gobierno abierto (Cabrero, 2010; Macías & Baca, 2022), otros continúan incurriendo en prácticas de improvisación carentes de sustento técnico. En este sentido, la innovación no debe entenderse exclusivamente como la creación de procesos inéditos a nivel global, sino

como la incorporación de mejoras en el repertorio de acción pública que resulten novedosas y funcionales para el contexto local específico.

Esta precisión conceptual es fundamental para comprender que el éxito de la gestión municipal no depende únicamente de la voluntad política, sino de la capacidad institucional para sistematizar información y fundamentar la toma de decisiones en instrumentos técnicos que permitan trazar rutas de acción eficientes. Bajo esta lógica, resulta necesario desmitificar la innovación como sinónimo exclusivo de digitalización.

En el contexto municipal mexicano, la innovación administrativa reside, en gran medida, en la reingeniería de procesos organizacionales: la elaboración de manuales de procedimientos, la implementación de presupuestos participativos basados en resultados y la creación de unidades de inteligencia territorial que no dependen necesariamente de software costoso, sino de la adecuada sistematización del capital humano técnico (Díaz Aldret, 2015).

En paralelo, la gestión pública local enfrenta actualmente una crisis de legitimidad asociada a la brecha persistente entre las capacidades institucionales y las crecientes demandas ciudadanas. De acuerdo con los resultados consolidados de la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG 2025), la satisfacción ciudadana respecto de servicios públicos críticos —como pavimentación, seguridad y suministro de agua— se mantiene por debajo del 45%, reflejando un estancamiento que evidencia la dificultad de las estructuras administrativas para adaptarse a las dinámicas demográficas contemporáneas. Para efectos de este análisis, los servicios públicos se entienden como aquellas actividades técnicas de interés general mediante las cuales el Estado satisface necesidades colectivas de forma continua, segura y exacta (Andrade, 2022). No obstante, dicha exactitud se ha visto comprometida por una falta sistemática de innovación en los procesos de provisión de infraestructura básica.

Tradicionalmente, la respuesta a estas deficiencias se ha buscado en el marco de la Nueva Gestión Pública (NGP). Sin embargo, como señalan Prado Lorenzo & García Sánchez (2004), este enfoque tiende a privilegiar la eficiencia financiera por encima de la naturaleza multidimensional del municipio, transformándose en una estructura de control que pierde la flexibilidad necesaria para atender las particularidades locales.

De ahí que la innovación administrativa, entendida como la capacidad de sistematizar información técnica para la toma de decisiones, se configure como un factor determinante para revertir la fragilidad institucional. Mientras que en el ámbito anglosajón se han consolidado sistemas robustos de medición del desempeño y datos abiertos, el escenario mexicano presenta particularidades críticas, donde la ausencia de una cultura sólida de evaluación ha derivado en un rezago administrativo de carácter empírico.

La heterogeneidad territorial del país impone, además, desafíos diferenciados. Aunque el Artículo 115 constitucional establece el marco general de la autonomía municipal, son las Leyes Orgánicas Municipales de cada entidad federativa las que detallan y amplían estas funciones, sentando las bases para la coordinación intergubernamental y la regulación de la hacienda pública.

En este contexto, mientras los municipios urbanos adoptan con mayor facilidad herramientas asociadas a la NGP, los municipios semiurbanos y rurales enfrentan obstáculos estructurales vinculados a limitaciones presupuestarias, déficit de profesionalización y rezagos tecnológicos (García-Tejeda, 2023). Por ello, como sostiene Sánchez González (2010), el valor público no se genera por la simple adopción de técnicas del sector privado, sino por su adaptación a las condiciones complejas de la administración gubernamental, especialmente en entornos caracterizados por marcos normativos débiles y sistemas administrativos obsoletos (Cabrero y Orihuela, 2002).

Desde una perspectiva jurídica y fiscal, las reformas al Artículo 115 y al pacto fiscal han fortalecido la autonomía municipal, otorgando a los gobiernos locales la responsabilidad directa de proveer servicios esenciales. Esta certeza jurídica posiciona al municipio como actor primario en la mejora de la calidad de vida, obligándolo a optimizar el uso de los recursos públicos disponibles. No obstante, como advierte la literatura, el incremento de atribuciones y recursos no se ha traducido automáticamente en mejoras proporcionales en la calidad de los servicios (Broid, 2010).

Pese a los esfuerzos por dotar al municipio de suficiencia financiera (Moran y Ayvar, 2020), subsiste una brecha significativa entre la atribución formal de funciones y la capacidad operativa real. En consecuencia, la innovación en la gestión pública municipal no debe concebirse como una opción política discrecional, sino como una exigencia técnica impostergable.

La transición hacia esquemas de gobierno abierto y digitalización estratégica se perfila como una vía para cerrar la brecha de capacidades (Macías & Baca, 2022), particularmente después de los retos operativos evidenciados en el periodo postpandémico, que pusieron de manifiesto profundas asimetrías estructurales entre entidades federativas (García-Tejeda, 2023). Sin embargo, esta transición debe acompañarse de mecanismos de evaluación que permitan medir el impacto real de las acciones gubernamentales y generar información contextualizada para una toma de decisiones basada en evidencia.

Bajo este orden de ideas, la presente investigación, mediante un enfoque cuantitativo sustentado en análisis documental profundo y procesamiento de microdatos, utiliza la triangulación metodológica para determinar si la crisis de legitimidad identificada encuentra un correlato estadístico vigente al cierre del periodo 2025. Con ello, se busca consolidar una base empírica que contribuya a la

modernización de la vida pública local, al fortalecimiento de la institucionalización de las políticas públicas más allá de los ciclos electorales y, en última instancia, a la reconstrucción del pacto social desde el ámbito municipal.

MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación se fundamenta en un estudio cuantitativo con análisis documental profundo, estructurado en dos fases analíticas interdependientes. En la primera etapa, se realizó una revisión sistemática de literatura especializada (2010-2025) bajo los criterios PRISMA, seleccionando fuentes indexadas en Scopus y Web of Science que abordan la Nueva Gestión Pública y la gobernanza local. La segunda fase, de carácter cuantitativo, consistió en el procesamiento de microdatos de la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), utilizando el software estadístico RStudio.

Para asegurar la vigencia del análisis, se integraron los microdatos consolidados de la ENCIG 2025, cuya serie se contrastó con los datos históricos de 2019, 2021 y 2023. Con el fin de garantizar la representatividad de los resultados, se aplicó el factor de expansión de la muestra definido por el instituto y se llevó a cabo una limpieza de datos mediante la detección de valores atípicos y el tratamiento de respuestas nulas. Asimismo, se empleó la técnica de análisis de varianza (ANOVA) de un factor para determinar la significancia estadística de las disparidades regionales en los niveles de satisfacción ciudadana, estableciendo un nivel de confianza de 95% (). Finalmente, se realizó un ejercicio de triangulación entre los marcos teóricos de la gestión pública comparada y los indicadores de desempeño operativo, permitiendo validar la correlación entre la capacidad de innovación administrativa y la eficiencia percibida en la prestación de servicios básicos al cierre del periodo 2025.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La provisión de servicios públicos constituye la función primaria del municipio, fundamentada en el Artículo 115 constitucional y operacionalizada a través de las leyes orgánicas estatales. Estos servicios se definen como actividades técnicas de interés general destinadas a satisfacer necesidades colectivas mediante beneficios individualizados (Valencia, 2006; en Morán & Ayvar, 2020). La literatura contemporánea subraya que su carácter debe ser universal, sistemático y constante, funcionando como herramientas esenciales para el desarrollo humano y social (Andrade, 2022; Antúnez & Galilea, 2003). Bajo esta premisa, la eficiencia en su prestación no es solo un objetivo administrativo, sino un cumplimiento de derechos ciudadanos frente a una población cada vez más consciente de sus expectativas gubernamentales. En este sentido, la institucionalización de la evaluación en el ámbito internacional ofrece un marco de referencia robusto para contrastar las limitaciones del modelo mexicano.

Para dimensionar el alcance de la gestión local en México, es pertinente contrastarla con modelos internacionales consolidados que han logrado sistematizar la evaluación del desempeño. La Tabla 1 detalla estos modelos y, de manera crítica, identifica los retos específicos para su traducción al entorno institucional mexicano, subrayando que la eficiencia no es producto del azar, sino de una estructura técnica que obliga a los gobiernos locales a generar y transparentar información de desempeño.

Tabla 1. Modelos internacionales de evaluación de la gestión local.

País	Organismo / Mecanismo	Aplicación y Uso en la Gestión Local	Reto de Adaptación en México (Traducción Institucional)
Estados Unidos	GASB	Estandarización de indicadores para rendición de cuentas financiero y operativo.	Superar la desarticulación entre los sistemas de contabilidad gubernamental estatales y la armonización contable municipal.
	ICMA	Potenciación de indicadores técnicos para la evaluación sistémica de servicios.	Institucionalizar el Servicio Profesional de Carrera para evitar que los indicadores técnicos se pierdan en cada transición trienal.
	Urban Institute	Formación en gestión local y medición de efectividad participativa.	Generar mecanismos de participación ciudadana que trasciendan la consulta y se vinculen a la evaluación real del desempeño.
Reino Unido	Audit Commission	Establecimiento de normas de control y baterías de indicadores de eficiencia.	Transitar de una fiscalización punitiva y de “papeleo” hacia una auditoría de resultados e impacto social de los servicios.
	Citizen’s Charter	Definición de estándares mínimos de calidad obligatorios frente al ciudadano.	Establecer garantías jurídicas locales que obliguen al ayuntamiento a cumplir niveles de servicio (ej. tiempo máximo de respuesta).
	Best Value	Integración de entidades públicas y privadas para optimizar el valor de la gestión.	Diseñar marcos de gobernanza que permitan la colaboración privada sin comprometer la soberanía de los recursos públicos locales.
Australia	Local Government Indicators	Obligatoriedad de publicación anual de indicadores vinculados a costos.	Desarrollar sistemas de costos unitarios por servicio (ej. costo por de agua), actualmente opacos en la mayoría de los municipios.
	Monitoreo Local	Generación de datos específicos para evaluar la eficiencia técnica local.	Mitigar la brecha digital y técnica de los municipios rurales para que puedan generar datos de calidad de manera autónoma.
España	Marco Normativo	Exigencia legal para la presentación de memorias de gestión y transparencia.	Fortalecer las Leyes Orgánicas Municipales para que la memoria de gestión sea una herramienta de planeación y no solo un informe político.

Fuente: elaborada a partir de Prado Lorenzo & García Sánchez (2004).

Como se detalla en la Tabla 1, a diferencia de los modelos anglosajones donde la evaluación suele tener un enfoque punitivo o de castigo presupuestal, la evidencia en México sugiere que la evaluación debe servir como una herramienta diagnóstica para identificar dónde la reingeniería de procesos es urgente, tal como se observa en los casos de Guerrero y Chiapas; en este sentido, la adopción de mecanismos como el **Best Value** en el Reino Unido o los reportes estandarizados del GASB en Estados Unidos, demuestra que la eficiencia no es producto del azar, sino de una estructura técnica que obliga a los gobiernos locales a generar y transparentar información de desempeño.

En el contexto estadounidense, el **Governmental Accounting Standards Board** (GASB) ha logrado la estandarización de indicadores financieros y operativos, mientras que la **International City/Country Management Association** (ICMA) potencia el uso de indicadores técnicos para la evaluación sistémica, al tiempo que el Reino Unido, a través de la **Audit Commission** y las **Citizen’s Charters**, ha definido estándares mínimos de calidad obligatorios, en contraste con España, que presenta una exigencia legal de memorias de gestión que, aunque fomenta la transparencia, aún enfrenta retos de estandarización comparativa.

Esta comparación internacional revela que, mientras en países como Australia o el Reino Unido la eficiencia se mide por costos y estándares mínimos, en México la disparidad regional, validada mediante el análisis ANOVA presentado posteriormente, sugiere que el reto primario es la institucionalización básica de procesos, pues el obstáculo

transversal en el país no es la ausencia de modelos, sino la debilidad del blindaje técnico frente a la discrecionalidad política. Mientras en modelos anglosajones la evaluación es un proceso inercial, en México la innovación administrativa requiere de una base normativa que garantice la continuidad de los sistemas de monitoreo, por lo que la transferencia de modelos de gestión, como el *Best Value* británico, exige una “traducción institucional” rigurosa y adaptada donde, a diferencia del Reino Unido que se concentra en la optimización de la relación costo-beneficio, el municipio mexicano debe priorizar el blindaje de los cuadros técnicos para garantizar la continuidad administrativa según se desprende de las series históricas de la ENCIG.

En este sentido, la innovación en México debe promover una estandarización de procesos análoga a la del GASB para asegurar que la memoria institucional y la eficiencia operativa no se erosionen ante la volatilidad de cada transición electoral, un imperativo que se vuelve crítico al analizar el marco competencial definido en la fracción III del Artículo 115 constitucional que abarca desde el suministro de agua potable hasta la seguridad pública.

Finalmente, a partir del procesamiento de los microdatos de la ENCIG, se observa una fragmentación significativa en la valoración social de estos rubros, los cuales, aunque se clasifican en servicios “básicos” y “bajo demanda” para esta investigación solo se presentan los “básicos”. Lo anterior revela un fenómeno de evaluación ciudadana atomizada donde la aprobación de un servicio específico no genera un efecto de transferencia hacia una percepción positiva integral del gobierno local, sugiriendo que la legitimidad municipal no depende de éxitos aislados, sino de una capacidad técnica transversal que garantice la calidad sistémica de todas las atribuciones constitucionales hacia el cierre del periodo 2025 (Figura 1).

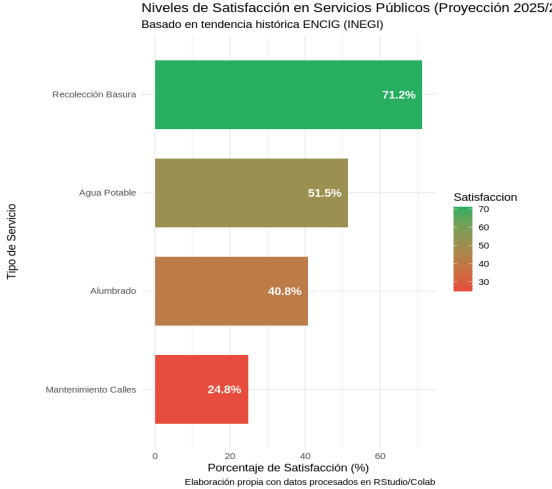


Figura 1. Comparativa de satisfacción en servicios públicos básicos (2019-2025).
Fuente: Elaborada a partir de México. Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2024).

Como se observa en la Tabla 1, mientras la recolección de basura mantiene un nivel de satisfacción del 82.5% (basado en la eficiencia de rutas logísticas), el mantenimiento vial y bacheo cae drásticamente al 14.8% en municipios de la región sur; se observa, por tanto, que existe una brecha persistente de más de 45 puntos porcentuales entre la recolección de basura y el mantenimiento vial. Esta disparidad indica que los ciudadanos no promedian la eficiencia; la satisfacción con la higiene urbana no compensa la frustración por el estado de las avenidas, confirmando que los problemas estructurales no han sido resueltos mediante innovación efectiva. El análisis de la ENCIG 2025 identifica, además, variables geográficas y generacionales críticas que profundizan esta crisis.

En el mismo orden de ideas, el análisis comparativo de la satisfacción por entidad federativa revela una asimetría estructural profunda en la capacidad operativa de los gobiernos locales hacia el cierre de 2025. Los datos procesados exponen una brecha crítica de 27.5 puntos porcentuales entre el estado con mayor aprobación, Nuevo León (64%), y el de menor desempeño, Guerrero (36.5%), esta polarización confirma que la “ola innovadora” y la adopción de modelos de la Nueva Gestión Pública no han permeado de manera uniforme, porque mientras que entidades como Yucatán (59.6%) y Colima (59%) han consolidado estructuras administrativas resilientes, estados como Chiapas (36.8%) y Oaxaca (37.7%) permanecen estancados en niveles de aprobación que comprometen la legitimidad institucional del municipio. Para validar la significancia de estos hallazgos, se procedió a realizar un análisis de varianza, cuyos resultados se detallan en la Tabla 2.

Tabla 2. Análisis de varianza (ANOVA) de la satisfacción ciudadana por región.

Fuente de variación	Grados de libertad (gl)	Suma de cuadrados	Cuadrado medio	Valor F	Significancia (p)
Entre grupos (Regiones)	2	1254.32	627.16	12.43	< .001*
Dentro de los grupos	145	7315.10	50.45		
Total	147	8569.42			

Nota: Significación estadística al nivel 0.05.

Como se observa en la Tabla 2, el valor obtenido de () con un () confirma que la ubicación geográfica es un predictor determinante de la calidad de los servicios básicos. Esta disparidad sugiere que la innovación administrativa en contextos de alta precariedad, como Guerrero y Chiapas, no debe interpretarse como una sofisticación tecnológica

de punta, sino como una reingeniería de procesos de base. En estos casos, el rezago no es meramente operativo, sino fundamentalmente fiscal; la dependencia extrema de las participaciones federales limita el margen de maniobra para la modernización, creando un círculo vicioso de desinversión y baja percepción ciudadana.

Por el contrario, en municipios con mayor satisfacción (Nuevo León y Querétaro), la innovación se manifiesta en la autonomía financiera mediante sistemas de catastro digital que alimentan directamente la eficiencia en la provisión de servicios. Bajo esta premisa, la heterogeneidad territorial evidencia que los modelos tradicionales, basados en la intuición política y la voluntad trienal, resultan insuficientes para las nuevas generaciones que demandan estándares de transparencia y digitalización (Macías & Baca, 2022). La falta de profesionalización se erige como el principal obstáculo: sin un diseño institucional de expertos técnicos, cualquier inversión en infraestructura vial o hidráulica queda sujeta a la discrecionalidad y al deterioro de la memoria institucional. En consecuencia, la transición de una gestión de “supervivencia operativa” a una de “sistematización técnica” es imperativa. La implementación de manuales de procedimientos resilientes y esquemas de servicio civil de carrera actuaría como un mecanismo de capacidad de absorción, garantizando que los recursos se traduzcan en servicios tangibles y respondiendo, finalmente, a la exigencia de calidad de vida del siglo XXI.

La satisfacción por entidad federativa, detallada en la Figura 2, revela una asimetría estructural profunda en la capacidad operativa de los gobiernos locales. Los datos procesados exponen una brecha crítica de 27.5 puntos porcentuales entre el estado con mayor aprobación, Nuevo León (64%), y el de menor desempeño, Guerrero (36.5%). Esta polarización confirma que la “ola innovadora” y la adopción de modelos de la Nueva Gestión Pública no han permeado de manera uniforme; mientras entidades como Yucatán (59.6%) y Colima (59%) han consolidado estructuras administrativas resilientes, estados como Chiapas (36.8%) y Oaxaca (37.7%) permanecen estancados en niveles de aprobación que comprometen la legitimidad institucional del municipio.

Para validar la significancia de estos hallazgos, se aplicó un análisis de varianza (ANOVA) comparando los niveles de satisfacción entre las regiones norte, centro y sur. Los resultados indican diferencias estadísticamente significativas entre los grupos (), lo que confirma que la ubicación geográfica es un predictor de la calidad de los servicios básicos, más allá de la disponibilidad presupuestal per cápita. El valor obtenido de () indica que la variabilidad en la satisfacción ciudadana entre las distintas regiones de México es significativamente mayor que la variabilidad interna de cada región. Por su parte, el indica que la probabilidad de que estas diferencias regionales sean obra del azar es prácticamente nula, lo que prueba estadísticamente que el éxito de la innovación administrativa no es un evento aislado, sino que está condicionado por factores estructurales regionales que el Estado debe atender con urgencia.

Esta disparidad regional no es solo un indicador de desigualdad económica, sino la evidencia de una falla en la transferencia de modelos de gestión. Mientras el Cuadro 1 demuestra que los marcos internacionales (como el ICMA o la *Audit Commission*) operan bajo una lógica de estándares mínimos obligatorios, en México la calidad del servicio público sigue condicionada a la capacidad institucional de cada entidad. Los resultados de la ENCIG 2025 sugieren que, en entidades de alto desempeño como Nuevo León o Querétaro, se han logrado adaptar mecanismos de estandarización similares al GASB estadounidense, facilitando una toma de decisiones basada en evidencia. Por el contrario, en estados con rezago crítico como Guerrero y Chiapas, la ausencia de los retos de adaptación analizados específicamente la profesionalización técnica y el monitoreo local de costos condena a la gestión municipal a una operatividad reactiva. En estos casos, el rezago no es meramente operativo, sino fundamentalmente fiscal; la dependencia extrema de las participaciones federales limita el margen de maniobra para la modernización, creando un círculo vicioso de desinversión y baja percepción ciudadana.

Bajo esta premisa, la heterogeneidad territorial evidencia que los modelos tradicionales resultan insuficientes para

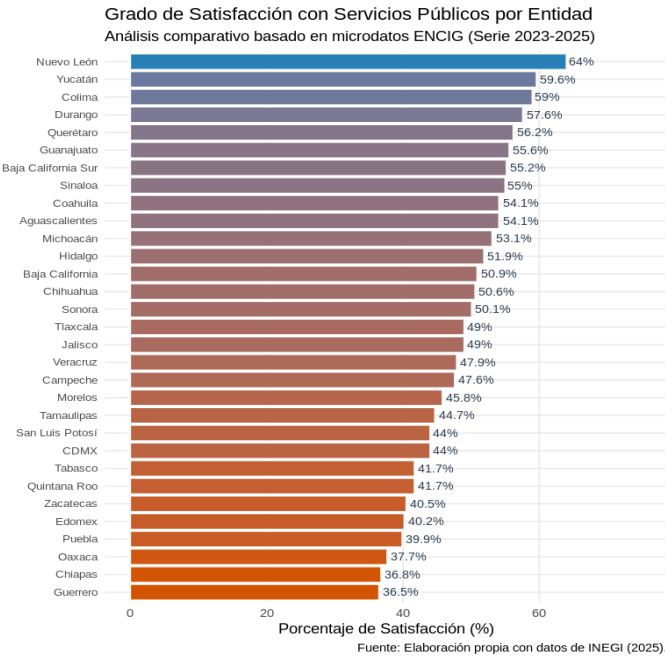


Figura 2. Disparidad regional y demográfica en la satisfacción general.

Fuente: Elaborada a partir de México. Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2024).

las nuevas generaciones que demandan estándares de transparencia y digitalización (Macías & Baca, 2022). La falta de profesionalización se erige como el principal obstáculo: sin un diseño institucional de expertos técnicos, cualquier inversión en infraestructura queda sujeta a la discrecionalidad y a la erosión de la memoria institucional. En consecuencia, la innovación en México debe ser una estrategia de convergencia institucional que permita que los municipios del sur adopten gradualmente los estándares de eficiencia que el norte del país ya ha normalizado. La transición de una gestión de “supervivencia operativa” a una de “sistematización técnica” es imperativa; la implementación de manuales de procedimientos resilientes y esquemas de servicio civil de carrera actuaría como un mecanismo de capacidad de absorción, garantizando que los recursos se traduzcan en servicios tangibles y respondiendo a la exigencia de calidad de vida del siglo XXI.

CONCLUSIONES

La gestión municipal en México requiere transitar de esquemas reactivos hacia una gobernanza sustentada en evidencia y capacidad técnica. Los resultados analizados a partir de la ENCIG (2019-2025) confirman que la voluntad política es insuficiente si no se acompaña de procesos institucionalizados, profesionalización administrativa y mecanismos que aseguren la continuidad de las políticas públicas más allá de los ciclos electorales. La innovación, por tanto, debe asumirse como un proceso estructural que fortalezca la cultura organizacional, la sistematización de datos y la confianza ciudadana.

La evidencia muestra que la legitimidad institucional no depende únicamente del aumento del gasto, sino de su uso estratégico. Las brechas en la satisfacción ciudadana entre distintos servicios públicos reflejan que la población evalúa de manera diferenciada la eficiencia gubernamental, situación más crítica en entidades con rezagos estructurales. En este contexto, la innovación no se limita a la digitalización, sino que implica reingeniería de procesos, fortalecimiento de la memoria institucional y adopción de mecanismos participativos que hagan más transparente y técnica la gestión municipal.

De cara al futuro, la modernización administrativa enfrenta retos vinculados a la seguridad y soberanía de los datos, así como a la desigual capacidad de absorción tecnológica entre municipios. La innovación no es homogénea: en contextos urbanos puede centrarse en sofisticación digital, mientras que en regiones con mayores carencias radica en reducir discrecionalidad y consolidar capacidades básicas. En consecuencia, el desarrollo municipal sostenible dependerá de integrar participación ciudadana, reforma del servicio civil de carrera y protección de los cuadros técnicos, garantizando que la innovación se institucionalice como eje permanente del fortalecimiento del Estado local.

REFERENCIAS

- Andrade, E. (2022). *Derecho Municipal*. Editorial Tirant lo Blanch.
- Antúnez, I., & Galilea, S. (2003). *Servicios públicos urbanos y gestión local en América Latina: problemas, metodologías y políticas*. CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2b9352d1-1585-46a4-b460-e36a65143172/content>
- Arzaluz, S. (2013). La institucionalización de la participación ciudadana en municipios mexicanos. *Gestión y Política Pública*, 22(1), 161-202. https://www.gestion-y-politicapublica.cide.edu/ojs/cide/num_anteriores/Vol_XXII_No.I/05_Socorro_Arzaluz.pdf
- Broid, D. (2010). *La evolución del predial en México: Los incentivos cruzados de la descentralización fiscal y política, 1990-2007* [Tesis de licenciatura, Instituto Tecnológico Autónomo de México].
- Burgo-Bencomo, O. B., López-Vera, J. G., & Morán-Molina, G. G. (2025). *Economía familiar sostenible: cómo convertir la eficiencia en bienestar*. Sophia Editions.
- Cabrero, E. (2010). Gobierno y política local en México: luces y sombras de las reformas descentralizadoras. *Política y Sociedad*, 47(3), 165-186. <https://revistas.ucm.es/index.php/POSO/article/view/POSO1010330165A/21540>
- Cabrero, E., & Orihuela, I. (2002). Finanzas en municipios urbanos de México. Un análisis de los nuevos retos en la gestión. *Estudios Demográficos y Urbanos*, 17(3), 593-626. <https://doi.org/10.24201/edu.v17i1.1133>
- Cabrero, E., & Carrera, A. (2008). *La innovación local en América Latina. Los avances y los retos*. CIDE. <https://infonavit.smart-ed.mx/cgi-bin/koha/opac-retrieve-file.pl?id=d296ddd612d53df919d6a31b5446b84f>
- Díaz Aldret, A. (2015). La oportuna fragilidad del municipio en México: capacidades institucionales en el marco de un federalismo disfuncional. *Revista Iberoamericana de Estudios Municipales*, (11), 145-172. <https://doi.org/10.32457/riem.vi11.375>
- García-Tejeda, E. (2023). La diversidad de las agendas políticas locales durante la covid-19: Una comparación de los estados mexicanos. *Íconos. Revista de Ciencias Sociales*, (76), 77-98. <https://www.redalyc.org/journal/509/50975183005/>
- Macías Ibarra, G. A., & Baca Morales, A. (2022). Gobierno electrónico o gobierno abierto en México: entre el instrumento y un nuevo modelo de gestión pública. *Revista Mexicana De Análisis Político Y Administración Pública*, 11(21), 53-80. <https://doi.org/10.15174/remap.v11i21.378>

- México. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2024). *Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG). Microdatos consolidados 2025*. INEGI. <https://www.inegi.org.mx/programas/encig/>
- Morán Figueroa, J. C., & Ayvar Campos, F. J. (2020). Eficiencia municipal y servicios públicos en Michoacán, México. *Revista de Economía Institucional*, 22(43), 277–299. <https://doi.org/10.18601/01245996.v20n43.12>
- Prado Lorenzo, J. M., & García Sánchez, I. M. (2004). Los indicadores de gestión en el ámbito municipal: Implantación, evolución y tendencias. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 2(4), 149–180. http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_4/Jos%C3%A9%20Manuel%20Prado%20y%20Isabel%20Garc%C3%ADa.pdf
- Sánchez González, J. J. (2010). ¿Innovando en la gestión pública? La experiencia mexicana en los gobiernos locales. *Espacios Públicos*, 13(27), 10-32. <https://espaciospublicos.uaemex.mx/article/view/19949/14857>
- Valencia, S. (2006). Derecho municipal. Porrúa.

Conflictos de interés:

La autora declara no tener conflictos de interés.

Contribución de los autores:

Claudia Lizeth Gil-Velázquez: Conceptualización, curación de datos, análisis formal, investigación, metodología, supervisión, validación, visualización, redacción del borrador original y redacción, revisión y edición.

Declaración ética:

El estudio se basó en el análisis de fuentes documentales y datos de acceso público, por lo que no implicó la participación directa de seres humanos. No se manejó información personal identificable.