

# Las competencias como modelo estratégico y competitivo para municipios en México rumbo al desarrollo sostenible

José Manuel González-Gutiérrez, Miguel Ángel Esparza-Iñiguez y José De Jesús Villaseñor Ibarra

Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas  
Departamento de Administración  
Universidad de Guadalajara  
Zapopan, Jalisco, México  
jose.gonzalez@cucea.udg.mx

**Abstract**— This document describes how the “The Core Competence of the Corporation” model adjusts to the public sphere and from the municipal sphere in México contributes to sustainable development. The methodology used is of a non-experimental qualitative type, an in-depth review of empirical works was carried out, so this manuscript is of an exploratory-descriptive type. In a first section, the municipal public administration, its importance and its role in México are defined, then, emphasis is placed on global trends and its focus on the 2030 agenda for sustainable development. Finally, it describes what the strategic model "core competencies" consists of and how this model can contribute to sustainable development from the municipal level.

*Keywords: Municipal function, Sustainable Development, Central Competences*

**Resumen**— El presente documento describe, cómo el modelo “The Core Competence of the Corporation” se ajusta al ámbito público y desde lo municipal en México contribuye para un desarrollo sostenible. La metodología empleada es de tipo cualitativa no experimental, se realizó una revisión profunda de trabajos empíricos por lo que este manuscrito es de tipo exploratorio-descriptivo. En una primera sección se define la administración pública municipal, su importancia y su función en México, después, se hace énfasis en las tendencias mundiales y su enfoque en la agenda 2030 para el desarrollo sostenible. Finalmente, se describe en que consiste el modelo estratégico “competencias centrales” y cómo este modelo puede contribuir para el desarrollo sostenible desde lo municipal.

*Palabras clave: Función municipal, Desarrollo Sostenible, Competencias Centrales*

## I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, los gobiernos se visualizan más atentos en la preservación de los recursos naturales, económicos y su optimización a través del empleo de estrategias que son enfocadas para generar mejores condiciones para sus poblaciones. Las tendencias mundiales, exigen mejores oportunidades de desarrollo; con igualdad, equidad, oportunidad y con la prioridad de cuidar y preservar de los recursos naturales, el medio ambiente y el beneficio social.

La agenda 2030 para el desarrollo sostenible por la CEPAL, es un decreto ya establecido en América Latina y el Caribe y tiene que ver con acuerdos tomados entre sus miembros, entre ellos México. Los acuerdos van en favor del bienestar de sus comunidades abarcando cuatro dimensiones para lograrlo (social, económica, ambiental e institucional) de acuerdo al informe de Brundtland realizado en 1987. Sin embargo, existe la necesidad de proponer modelos que contribuyan desde lo municipal para el desarrollo sostenible en México. Es por lo anterior, que describir cómo, el modelo de las “Competencias Centrales de la Corporación” de Prahalad y Hamel posibilita al municipio ser más estratégico y competitivo en la adaptación de sus recursos disponibles y sus elementos básicos resulta relevante para aportar al desarrollo del municipio con visión sostenible.

El modelo de Hamel y Prahalad ha sido utilizado por muchas organizaciones en el campo de los negocios, sin embargo, provee ventajas que se pueden ajustar a la administración pública municipal en el país. En sí, el municipio en México tiene tal importancia que es considerado como el primer orden de gobierno por ser aquel que permite y propicia el contacto primario con la ciudadanía y es, el principal encargado de proporcionar los servicios básicos para el desarrollo de la comunidad.

Actualmente los municipios en México tienen la necesidad de ajustarse a las actividades tendenciosas a nivel mundial, que les permita incidir de manera correcta y efectiva en las dimensiones sociales, políticas, económicas e institucionales, así como ambientales, contribuyendo al desarrollo sostenible apegado a la agenda 2030 de la CEPAL. Es por lo anterior que se plantea para este estudio la siguiente interrogante: ¿De qué manera las competencias centrales, permitirán a los municipios de México, a nivel estratégico y competitivo encaminarse hacia un desarrollo sostenible apegado a la agenda 2030?

En síntesis, la investigación se justifica importante, debido a su pertinencia y su aportación a la ciencia de la administración en el ámbito público. Es por lo anterior que surge como objetivo, determinar de qué manera el modelo de competencias centrales permitirá a nivel estratégico y competitivo al municipio en México, encaminarse al desarrollo sostenible.

## II. LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y LA FUNCIÓN E IMPORTANCIA DEL MUNICIPIO EN MÉXICO

La administración pública en México se ha ajustado y aplicado con diferentes enfoques, debido a los modelos que se han propuesto para el mejoramiento de las prácticas gubernamentales. Por ejemplo, durante los años ochenta se comenzó a instrumentar el modelo conocido como “Gerencia Pública” el cual consistía en adoptar algunas herramientas utilizadas en el sector empresarial y llevarlas al sector público (Cabrero, 1995) comenzando a identificar al ciudadano como un usuario, cliente que se globalizaba y percibía un servicio público de buen o bajo nivel.

De la misma forma, desde la década de los ochentas hacia el año 2000, surgieron nuevos conceptos de la administración pública, estos comenzaban adaptar modelos o teorías ajustándolos al momento actual, por ejemplo, el concepto de Nueva Administración Pública señala no eliminar el antiguo sistema weberiano (Burocrático), sino más bien reflexionar, estudiar y reformar la administración para hacerla eficiente, flexible y con capacidad de respuesta a los problemas públicos (Pichardo, 2004) ha permitido un ajuste de.

La nueva gerencia pública (NGP), surge en la década de los ochenta en el Reino Unido, Australia y Nueva Zelanda (Barzelay, 2001; Valdez y Esparza, 2017). La NGP es un nuevo argumento y una filosofía administrativos (Hood, 1991) acerca del diseño organizacional en el Gobierno, en la búsqueda de un desempeño eficiente de sus tareas, por medio de ciertas herramientas e instrumentos de evaluación para alcanzar sus objetivos. Sin embargo, no solo es suficiente un modelo de gestión pública sino, además, se debe de contar con modelos alternos que permitan extraer las competencias centrales del municipio, para luego ejercer una gestión y una planeación estratégica.

Desde entonces, los modelos de gestión pública se han basado en medir mediante sus variables e indicadores el logro de resultados basados en la eficiencia y eficacia de los procesos para el cumplimiento de objetivos. Una de las tareas fundamentales para el municipio en el país, es sin duda la gestión de la confianza de los ciudadanos, pues ellos son quienes en primera instancia son la primera competencia municipal, ya que permiten o no el seguimiento de proyectos de gobierno en sus localidades.

Guerrero (1988) menciona, que en el caso del sector privado existe la necesidad de conquistar un mercado, pero también es aplicable en el sector público, pero en referencia generalmente a las acciones necesarias para llevar a cabo un programa, superando las dificultades políticas, legales, financieras o

laborales que puedan presentarse. En sí, las decisiones en la organización pública están afectadas por implicaciones sociales, políticas, técnicas y financieras, la distribución de beneficios en una sociedad no tiene solamente soluciones técnicas ya que siempre hay una repercusión política.

En consecuencia, para llegar a conquistar a un mercado social desde lo municipal, se puede decir que, es muy importante disminuir el cuadro burocrático del Estado, aprovechar las nuevas tecnologías (información y comunicación), la capacidades productivas de las empresas para favorecer el desarrollo económico, la madurez política del ciudadano, la apertura democrática de las instituciones políticas y hacer cada vez más horizontal la relación gobierno-ciudadanía, además de avanzar hacia el desarrollo sostenible a través de los municipios.

### III. EL MUNICIPIO EN MÉXICO Y SU FUNCIÓN

Etimológicamente, el término “municipio” proviene del latín “municipium”, que significa; el conjunto de obligados a pagar el tributo de aquellos que gozaban de los derechos de vivir en las localidades de Roma. Con las conquistas de los romanos en la península Ibérica y la propagación de su diseño político y jurídico organizacional (municipal) esta forma pública-política llego al reino de España. A sí mismo, España fue quién por primera vez genero un asentamiento en las tierras continentales de América, precisamente en Villarrica Veracruz, México en 1599 a iniciativa del Capitán Hernán Cortés (El municipio en México, s.f., p. 5) fue en este estado donde se aplicó por primera vez, la organización política como el municipio.

En la historia de México, no existe entre los tratadistas municipales una postura unificada en torno a la existencia del municipio desde la época prehispánica. Lo que encontramos es una serie de referencias a una forma de organización entre los aztecas a través del capulí, palabra náhuatl, que en plural es calputín, misma que una vez castellanizada se convierte en calpul (Vázquez González, P., 2003, p. 20), lo que quiere decir que de alguna manera el capulí representaba lo más cercano al municipio de acuerdo a su definición.

En la actualidad, los municipios son los lugares que cuentan con la capacidad y el poder para promover iniciativas de políticas dirigidas al desarrollo social, además, se considera recientemente como el lugar donde se pueden dar las condiciones propicias para generar un “motor endógeno” que permite construir una acción pública cohesiva y un proyecto compartido (Garizurieta, 2013, en: Cabrero, 2005).

Ochoa Campos, M. (1985) define al municipio como: "la forma natural y política, a la vez, de organización de la vida colectiva, capaz de asegurar bajo una forma democrática el ejercicio total de la soberanía popular." Adolfo Posadas (s.f.) citado en (Vázquez González, P., 2003, p. 24) plantea que “el municipio es el núcleo social de la vida humana total, determinado o definido naturalmente por las relaciones de vecindad; el Municipio, en efecto es esencialmente un núcleo de vecinos, o sea de personas que viven en un espacio contiguo, seguido, el cual se define según las condiciones reales de la vecindad”.

Así mismo, la finalidad del municipio, al igual que toda persona, organización y entidad, persigue el bien común de sus habitantes, entendido como “un conjunto de condiciones externas que impulsan el desarrollo para satisfacer las necesidades personales, la vida material, intelectual y religiosa de los ciudadanos” (Guzmán, 1971, p. 164) ajustándose siempre a una normatividad político-administrativa en una región para ejercer su función. Políticamente, el municipio es un orden de gobierno consagrado en el artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), el cuál es la base de la división territorial y de la organización político-administrativa de las localidades que lo integran, así como de los estados y la federación.

Con base en Cordero Torres, J. M. (2018, p. 8) es en el ámbito municipal donde los individuos identifican sus necesidades básicas, fijan su atención en los servicios elementales y realizan actividades

de orden personal, social, cultural y económico. Siguiendo en Cordero Torres, J. M., una ventaja del municipio es: la cercanía con la sociedad para identificar las demandas colectivas y cumplir las funciones básicas de la vida comunal que redundaran en bienestar. Aunado a lo anterior, al municipio no sólo le corresponde la conservación y preservación de las comunidades, si no, como garantizar la satisfacción del interés público, también le compete el desarrollo, desenvolvimiento y perfección de los grupos humanos que habitan su jurisdicción. Además, debe atender asuntos de fomento comercial, agropecuario, forestal, turístico, así como de cultura, deportes, salud, educación y conservación ambiental (2018, p. 9).

En consecuencia, se puede decir que el municipio se ha caracterizado por ser una institución con un valor estratégico reconocido y, también, por tener profundas oportunidades de desarrollo. Su funcionamiento le permite estar más cerca de las personas, identificando así, que elementos son los que se necesitan para generar un desarrollo con enfoque sostenible.

#### IV. TENDENCIAS MUNDIALES PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE

Las tendencias mundiales para el desarrollo sostenible en mayor medida han estado apegadas a las agendas de trabajo establecidas por las naciones pertenecientes a la ONU. A más de 30 años del primer discurso en Noruega “Nuestro futuro común” realizado por la preocupación de preservar los recursos naturales, las naciones pertenecientes a la Organización de las Naciones Unidas (ONU) se han acordado trabajar en diferentes agendas que se han ajustado a los tiempos en que se convocan, y estos ajustes se han hecho con base a las problemáticas que surgen como reto para el desarrollo sostenible en sus dimensiones (social, económico, ambiental e institucional) para toda nación. Las agendas generales que se han acordado de manera cronológica son las siguientes:

- Agenda General de las Naciones Unidas 1987, Noruega.
- Agenda 21 en la cumbre de Río de Janeiro, Brasil 1992.
- Organización para el desarrollo del Milenio en Mesoamérica en el año 2000 Johannesburgo Sudáfrica.
- Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en el año 2010, New York
- Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en América Latina y el Caribe, por la CEPAL, 2015.

Una de los principales puntos que se han abordado en las reuniones que tienen que ver con las agendas de trabajo es, según expertos, la creciente poblacional y la carga de más personas que viven en áreas urbanas que en áreas rurales. Semejante transición que continua y no tiene precedentes, coincide con una alarmante degradación del medio ambiente natural (Graizbord, B. y Monteiro, F., 2011, p. 9). Como resultado, las zonas urbanas son las mayores emisoras de carbono, las ciudades influyen enormemente en las presiones ambientales y son producto del cambio climático. La migración rural-urbana por inercia continúa sin disminuir, las ciudades representan el campo de batalla en el cual se librará la lucha por el futuro de toda la humanidad (p. 11).

Por lo anterior, se puede decir que las zonas urbanas, al concentrar mayor tamaño de población humana, serán quienes demanden mayores recursos para su existencia, por ejemplo, alimentos, servicios, recursos como el agua, aire, energía, entre otros. Se puede inferir entonces que los problemas ambientales, sociales, económicos e institucionales surgirán en mayor medida de las áreas urbanas sean más grandes o más pequeñas, ya que; concentran un mayor número de población además de espacios industriales, producen más residuos, tienen un índice alto de vehículos, los espacios naturales son más pequeños, el aire es de baja calidad, así como el agua, los niveles de estrés tienden a crecer, la inseguridad

puede ser un tema alarmante, así como la desigualdad social, el abuso de los derechos humanos, el costo elevado de vida, entre otras cuestiones (OXFAM, 2018).

Cabe destacar que algunos países en Europa, Australia y en el continente americano se han empleado modelos ajustados a las agendas de trabajo para el desarrollo sostenible, haciendo de ellos tendencia para otras localidades aledañas o lejanas. Estos países, han resurgido desde sus competencias centrales (ventajas y fortalezas) para alcanzar un equilibrio entre lo económico y lo ambiental impactando de manera positiva en lo social.

De acuerdo a Graizbord Boris, en su libro “Megaciudades y cambio climático” publicado en 2011, presenta una serie de modelos sostenibles que surgen desde el nivel municipal en algunos países. Estos modelos, ha sido exitosos por que en teoría emergen de las competencias centrales de cada región y por lo tanto se ajustan completamente a las necesidades de estas. La adaptación al cambio climático requiere de conocimientos locales, habilidades y capacidades propias de cada región para asegurar que las soluciones sean tan sostenibles como sean posible (2011, pp. 22-23).

Por ejemplo, el caso de Sao Paulo, Brasil en el 2008, se legislo una ley en relación al suministro de energía que exigía a los municipios y a los nuevos edificios, la instalación de calentadores solares basados en la iniciativa de ciudades solares y una de sus competencias centrales es que identificó a su energía solar como una fortaleza, el resultado fue 2,200 horas luz solar anuales, lo cual represento el beneficio a su comunidad. Esa iniciativa también ha generado discusiones e interés con muchos otros municipios de Brasil que ahora están considerando seguir el ejemplo de São Paulo (Boris, G. y Monteiro, F. 2011, p.56).

Otro dato es la ciudad de Copenhague en Dinamarca, 4 de cada 5 personas usan bicicleta equivalente al 26% del total, el 20% de las personas andan a pie y 21% en autobús, en resumen, el 67% del total de las personas no usan auto. Este modelo ha sido referente por su contribución a nivel económico, social y ambiental. Como resultado, los indicadores de salud son altamente positivos, además han incrementado la calidad de vida de los habitantes en relación con sus organizaciones consientes y modernas orientadas al cambio, además han fortalecido su nivel cultural, educativa, creativa y humana, identificadas como fortalezas centrales, propias de su región (Dion, C. y Laurent, M., 2015). De acuerdo a Dion, C. y Laurent, M., el consumo del 60-65% de la energía (fósil) que se produce en los países se podría evitar, generando un impacto altamente significativo al medio ambiente y activando una reacción en cadena tanto en lo económico, social e institucional.

Otras iniciativas que han contribuido al desarrollo sostenible desde un enfoque público son el caso por ejemplo de la ciudad de Toronto, Canadá, en el 2008 arrancó una adaptación para el cambio climático, titulada “Ahead of the Storm, Preparing Toronto for Climate Change” y consintió en identificar sus competencias centrales, tales como las características y capacidades de su población. En primera instancia, levantaron encuestas de opinión para recabar propuestas, proyectos, ideas, en referencia a las vulnerabilidades a las que se enfrentan las personas, como el clima extremo, el equilibrio medioambiental, el tratamiento de las energías, entre otros y poder actuar cuando estos se presenten (División de Medio Ambiente y Energía de Toronto, Canadá, 2020).

Para el desarrollo sostenible, la dimensión ambiental, es básica, por ejemplo, muchos países están valorando cada vez más el uso y manejo del recurso del agua, y se visualiza muy comprometido por la creciente población mundial y la carga de su concentración en zonas urbanas. El agua de lluvia ha sido objeto de estudio y se ha colocado como una alternativa en su captación para preservar y conservar las reservas hídricas de las cuencas que alimentan a las ciudades. De acuerdo Bravo Esquivel, C. A. y Elizondo Álvarez, C. Y. (2017, p. 9) el agua de lluvia puede ayudar a los hogares a ser autosuficientes en zonas en las que no hay conexión a las redes municipales y, así, contribuir al ahorro del vital líquido y disminuir la demanda sobre el suministro público.

A nivel mundial, países como China, Japón, India, Estados Unidos, Brasil, Honduras, Nicaragua, entre otros, emplean esta técnica como alternativa de fuentes de abastecimiento en la captación de aguas lluvias (Sosa, Martínez, A., 2018, p. 8; Ballén, Galarza y Ortiz, 2006; Anaya, 2009). De acuerdo con Richther, B. (2017) se identifican otros casos en Canadá, Colombia, México, Alemania, África, Australia, entre otros.

Algunos puntos críticos de México en terminos de agua, es que, en los últimos cincuenta años, pasó de ser considerado como un país con alta disponibilidad de agua per cápita, a ser considerado como uno de baja disponibilidad, debido, principalmente, al crecimiento demográfico (Bravo Esquivel C. A. y Elizondo Álvarez, C. Y., 2017, p. 13) un reto claramente considerado dentro de la dimensión ambiental.

Otro punto alarmante en México es, que es un país profundamente desigual, es el segundo país del continente americano con mayor desigualdad y es de los miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) con mayores indicadores en términos de desigualdad (IMCO, 2019). Gran parte de la desigualdad en el país es gracias a los graves problemas de corrupción, además de problemas ambientales en el caso del agua, el aire y la contaminación entre otros. En México, este problema alcanza niveles alarmantes, a un grado tal que dos mexicanos nacidos en el mismo día y a pocos kilómetros de distancia pueden llegar a tener vidas tan contrastantes que podría parecer que viven en países y mundos completamente distintos (Mazari, I. y Ruiz, C; IMCO, 2019).

Se puede añadir que otro de los problemas de fondo en México es precisamente la corrupción, que de acuerdo a Bautista-Farías, J. (2018, p. 3) la corrupción desvía recursos públicos, destinados a cubrir necesidades sociales, para el beneficio de unos cuantos; devora presupuestos; incrementa vertiginosa y artificialmente los costos de las compras y obras gubernamentales; eleva estratosféricamente la deuda pública; es pésima constructora y administradora de los recursos públicos; crea empresas y obras fantasmas; genera “aviadores” y empleos falsos; propicia el “clientelismo político” a través de la compra del voto; desvirtúa la misión de las instituciones públicas, desviándolas de sus fines; deteriora todo lo que toca, organismos públicos y privados, grupos y personas; enmohece y corroe las bisagras de puertas y ventanas para que no se abran a la luz.

En ese sentido, se puede decir que la corrupción en México es un problema que impide el impulso de propuestas que vayan a favor del desarrollo sostenible. Aunque existen estudios e iniciativas que surgen de investigaciones, proyectos y apoyos de instituciones educativas, organizaciones no lucrativa e incluso organizaciones del sector privado y el gobierno, un gran obstáculo es precisamente el interés monetario que impiden el desarrollo de las localidades, impidiendo un avance significativo en la dimensión social y por ende un impacto negativo en las demás dimensiones.

En consecuencia, se puede señalar que, si bien existe una vasta lista de modelos para el desarrollo sostenible que se han aplicado con éxito a nivel mundial particularmente en cada una de las dimensiones específicas, para el caso de México, existe la ausencia de modelos aplicados que permitan extraer las competencias centrales desde lo municipal, si es que se pretende trabajar rumbo al desarrollo sostenible de la agenda 2030 por la CEPAL.

## V. LAS COMPETENCIAS CENTRALES DE HAMEL Y PRAHALAD Y SU APLICACIÓN EN LA GESTIÓN MUNICIPAL

Las competencias centrales de la corporación de Prahalad y Hamel fueron publicadas en el año de 1990 en la revista de Harvard Business Review, siendo acreedores de la presea como lo mejor y más leído en una de las revistas más prestigiadas de negocios en el mundo.

Las competencias centralles de la corporación, fue un planteamiento que se basó en la observancia de que muchas empresas a finales de los ochenta y principios de los noventa trabajaban a partir de su contexto externo (desde afuera hacia dentro) implementando modelos que, si bien eran exitosos para

algunos, para la mayoría no lo fueron. Cabe señalar que ese paradigma al día hoy se visualiza en algunas empresas o en algunos modelos de gobierno, sobre todo en México (tratados comerciales, TELECAN, T-MEC, entre otros).

Los autores de las competencias centrales mencionan que la forma más poderosa para seguir permaneciendo en la competencia y que para muchas empresas es invisible, es identificar las tendencias, los cambios que se avecinan y las adaptaciones que deben de hacerse con base a ello, para entonces, hacer una introspección de sus ventajas y fortalezas y emplearlas con enfoque prospectivo<sup>1</sup>.

Haciendo una relación del planteamiento de Prahalad y Hamel con la administración pública y visualizándola desde un nivel municipal, los gobiernos y sus instituciones competentes, así como las políticas públicas que ejercen o deben de ejercer, se deben de desarrollar desde “aquello que no se ve” “o no se valora” como lo es el conocimiento, desarrollo tecnológico, humano, desarrollo empírico y teórico de cada organización, aquellos factores adyacentes que son necesarios extraer para aplicar de manera más ajustada su gestión municipal y así trabajar en un camino hacia el desarrollo sostenible.

De acuerdo con Prahalad y Hamel (1990) se identifica, que a partir de la década de los noventa las empresas estaban obligadas a identificar, cultivar y explotar las competencias básicas que hacían posible su crecimiento. Sin embargo, los autores identificaron que no era suficiente basarse en un comportamiento externo del mercado, sino más bien el profundizar las capacidades internas para generar un cambio significativo y de éxito. Relacionando lo anterior con los municipios en México, en la actualidad, estos deben de ser más productivo la oferta de servicios de calidad y a través de su administración, gerencia y gestión, deben comunicar las fortalezas como organismo público perteneciente a sus ciudadanos.

Otro punto que los autores plantean es el reconocer los errores mismos de una corporación, señalando este proceso muy valioso que permite replantear una visión con base a elementos tanto tangibles como intangibles, fomentando valores, espíritu, identidad y lealtad (1990, p.3). Llevando lo anterior al plano municipal en México, se puede señalar que, si bien los gobiernos en turno son los encargados de generar cambios para un desarrollo de su sociedad, es muy importante que identifiquen cuales han sido los errores que se han cometido y de qué manera se puede evitar o en su caso reparar.

Chancana Ojeda, M. (2016) señala que el desarrollo de la innovación y la competitividad municipal requiere de un avance armónico y equilibrado para generar un efecto multiplicador, considerando importantes factores como la participación de los ciudadanos, el desarrollo de las empresas y los diferentes niveles administrativos; así como también, el logro de organizaciones abiertas, flexibles, interconectadas, orientadas al funcionamiento en red y con capacidad de reacción inmediata.

Hamel y Prahalad proponen que una corporación sea construida alrededor de una base de capacidades compartidas e interpretaron en su modelo grafico la importancia de partir desde el centro de las organizaciones hacia fuera, ver figura 1.

Una competencia central se construye a través de un proceso desde la gerencia, gestión y la planeación estratégica. La alta gerencia municipal en tal sentido debe de sensibilizarse con el contexto en el que vive la localidad, identificar desde un panorama internacional que es lo que se está realizando para lograr un equilibrio entre las dimensiones del desarrollo sostenible y adaptar esquemas o modelos a una realidad local. Por su parte, la gestión en tal sentido debe de ser ajustada y descrita dentro del plan de desarrollo municipal según el municipio, este a su vez debe de ir acorde al plan de desarrollo nacional, bajo el empleo de un modelo de gestión pública, en donde se identifiquen que elementos lo conforman y cuáles serán los indicadores que se ajustan para alcanzar un desarrollo sostenible. Por último, la estrategia

---

<sup>1</sup> Definición de prospectiva: De acuerdo en Mejía (2011, p.52) la prospectiva viene del latín *prospexion*, significando; exploración de posibilidades futuras basadas en indicios presentes.

es en esencia la forma en que se llevarán a cabo las actividades municipales en relación con resolver problemas y necesidad económicas, sociales, ambientales e institucionales.

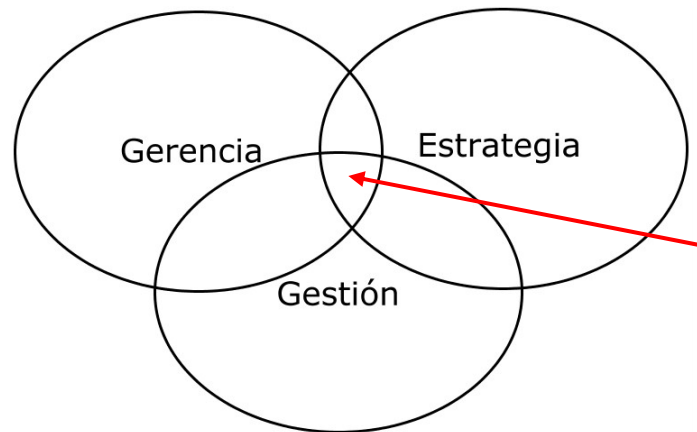


Fig. 1. Representación gráfica de las competencias centrales.

De acuerdo con Prahalad y Hamel (1989) la intención estratégica se basa en la energía emocional e intelectual al interior de una empresa que le permite estratégicamente hacer su viaje hacia el futuro. Entendiendo que es necesario que la energía y la voluntad basada en la ética, es fundamental como elementos centrales dentro del ejercicio municipal.

En este caso el municipio debe de ofrecer a través de sus líderes y regímenes, capacidad intelectual, talento humano, desarrollo de conocimiento y de nuevas capacidades, tecnologías, entre otras, servicios de calidad bajo estructuras e infraestructuras que estén orientadas hacia el desarrollo sostenible apegados a la agenda 2030 por la CEPAL, pero sobre todo reconocer que intención es la que se tiene para llevar al desarrollo sostenible a los municipios.

## VI. CONCLUSIÓN

A nivel mundial se habla de la sostenibilidad precisamente por la insostenibilidad del actual ritmo de vida del mundo, por ejemplo: los energéticos y sus efectos negativos al ambiente, la explotación de especies marítimas, la degradación de los bosques, el agotamiento de las reservas de aguas dulces y de los suelos cultivables (Vilches A., y Gil-Pérez D., 2016, pp. 1-3) están desequilibrando la vida.

La sobre saturación de las ciudades por las crecientes masas poblacionales y el uso excesivo de recursos naturales, el uso de automóviles, la fabricación de productos, la contaminación originada, entre otras actividades, impulsan a los municipios a buscar nuevas alternativas, con el fin de contribuir en el desarrollo social y económico a través del mejoramiento de los servicios con visión sostenible.

Por otra parte, se menciona, que el modelo de competencias centrales si bien no es un estudio de los tiempos modernos, si es un modelo que ha contribuido al mejoramiento de muchas empresas para el desarrollo de nuevos productos y nuevos mercados, pero que puede utilizarse en el ámbito público, adaptándolo como una oportunidad de introspección pública, resaltando los elementos más arraigados y valiosos, para entonces generar una intención pública valiosa y ética, encaminada al mejoramiento de los servicios y de las condiciones sociales y económicas de la localidad.



El municipio como lo señalan algunos autores representa el primer acercamiento con las personas, además es quien en primer orden debe de proveer de servicios y condiciones de calidad, para que los ciudadanos tengan oportunidades de crecimiento económico y desarrollo social.

Por último, el modelo de competencias centrales se ajusta de manera estratégica para la competitividad del municipio; uno, porque permite en primer plano extraer las ventajas del municipio, dos, repensar en cómo se encuentra el municipio y hacia dónde se debe de dirigir y tres, porque forma nuevos gobiernos, servidores públicos y ciudadanos, a partir del cambio desde el centro de la organización, con intensión positiva y con ética.

## Referencias

- Aguilar, Luis F. (1994). "La reforma del Estado mexicano", *Gestión y Análisis de Políticas Públicas* 47: 121-144.
- Bautista-Farías, J. (2018). "La corrupción en México: cambios y alternativas". En *Análisis Plural*, segundo semestre de 2017. Tlaquepaque, Jalisco: ITESO. <http://hdl.handle.net/11117/5352>
- Boris, G. y Monteiro, F. (2011). *Mega ciudades y cambio climático*. El colegio de México. Disponible en: [www.vitaecivilis.org.br](http://www.vitaecivilis.org.br)
- Cabrero, Mendoza E. (1995). *Del administrador al gerente público*. Instituto Nacional de Administración Pública. México, D.F. Referencias de Internet <http://www.cide.mx/editorial.html> <http://www.clad.org.ve> <http://www.respondanet.com> <http://azc-uam.mx/gestion/num6/art12.html>
- Boris Graizbord, F. M. (2011). *Ciudades sostenibles en el mundo cambiante*. Colegio de México, 1, 1-44. México, D.F.
- CLAD. (1998). *A New Public Management for Latin America*, Latin American Centre for Development Administration: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/unpan000163.pdf> 2
- Cordero Torres, J. M. (2018). *El gobierno municipal. ¿Promotor del desarrollo local? El caso del municipio semiurbano de Cd. Ixtotec, Oaxaca*. Estudios sociales. *Revista de alimentación contemporánea y desarrollo regional*, 28(52) <https://dx.doi.org/10.24836/es.v28i52.575>
- Chacana Ojeda, M. (2016). *La importancia de los municipios en la innovación y competitividad territorial*. Santo Tomas en línea. *Revista*. Recuperado el 21 de febrero del 2020. Disponible en: <https://enlinea.santotomas.cl/blog-expertos/la-importancia-los-municipios-la-innovacion-competitividad-territorial/>
- Bravo Esquivel, C. A. Elizondo Álvarez, C. Y. (2017). "sistema de captación y filtrado de aguapluvial para uso doméstico en la ciudad de México" (Tesis). Instituto Politécnico Nacional. Ciudad de México, México.
- OCDE, UIS, Eurostat. (2017). 12 de nov. 2019, disponible en: ([www.oecd.org/education/education-at-a-glance-19991487.htm](http://www.oecd.org/education/education-at-a-glance-19991487.htm)).
- OXFAM. (2018). *¿Sabes qué problemas ambientales son más frecuentes en la ciudad?*, recuperado el 19 de febrero del 2020, disponible en: <https://blog.oxfamintermon.org/sabes-que-problemas-ambientales-son-mas-frecuentes-en-la-ciudad/>
- Dion C. y Mélanie L. (2015) (documental). *Demain. Documentary*. Move Movie / Mars Films / Mely Productions / Agence Française de Développement / Région Aquitaine / CNC / Colibris - Mouvement pour la Terre et l'Humanisme / Agrinergia / Hozhoni / Johes / Affaires Publiques Consult. Francia. recuperado de [https://archive.org/details/Manana-C.Dyon\\_M.Laurent](https://archive.org/details/Manana-C.Dyon_M.Laurent)
- División de Medio Ambiente y Energía de Toronto, Canadá. (2020). *Live Green Toronto*, disponible en: <http://www.toronto.ca/livegreen/>
- Gary H. y Prahalad, C. K. (1989). *Strategic Intent*. Harvard Business Review. BEST OF HBR 1989.

- El municipio en México: Estructura y sus Fuentes de Financiamiento, Desarrollo y Perspectivas Recientes (1990-2015)", recuperado el 2 de diciembre del 2019, disponible en: <https://movimientociudadano.mx/sites/default/archivos/investigaciones/el-municipio-en-mexico.pdf>
- Guerrero, O. (1988), *La administración pública del Estado capitalista*, México, Fontamara.
- Guzmán, R. (1971). *Sociología*. México: Porrúa
- Graizbord, B. y Monteiro, F. (2011). *Mega ciudades y cambio climático. Ciudades sostenibles en el mundo cambiante*. Colegio de México, 1, 1-44. México, D.F.
- Mazari, I. y Ruiz, C. (2019). *México sueños de oportunidad*. IMCO. recuperado el 01 de diciembre del 2019, disponible en: <https://api.imco.org.mx/release/latest/vendor/imco/indices-api/documentos/Competitividad/Índice%20de%20Competitividad%20Internacional/2019%20México%2C%20sueños%20sin%20oportunidad/Documentos%20de%20resultados/ICI%202019%20Libro%20completo.pdf>
- Mejía Trejo, J. (2011). *Estudios del Futuro Tecnológico. Definiciones hacia un modelo Conceptual de Prospectiva*. Amateditorial, S.A. De C.V., edición 1, 5-186. Zapopan, Jalisco, México.
- IMCO. (2019). *México, sueños sin oportunidad. Índice de competitividad nacional 2019*, 9, 11-208. 02 de diciembre del 2019, disponible en: <https://api.imco.org.mx/release/latest/vendor/imco/indices-api/documentos/Competitividad/Índice%20de%20Competitividad%20Internacional/2019%20México%2C%20sueños%20sin%20oportunidad/Documentos%20de%20resultados/ICI%202019%20Libro%20completo.pdf> Base de datos.
- Ochoa Campos, M. (1985). *México. La Reforma Municipal*. Editorial Porrúa. México
- Pichardo Pagaza, I. (2004), *Modernización administrativa. Propuesta para una reforma inaplazable*, México, El Colegio Mexiquense/Universidad Nacional Autónoma de México.
- Prahalad y Hamel. (1990). *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review.
- Richer, B. (2017). *En busca del agua: una guía para pasar de la escases a la sostenibilidad*. Bogotá, Lemoine Editores, p. 204. Colombia
- Vázquez González, P. (2003). *El municipio mexicano: nuevo nivel de gobierno*. Tesis pp. 1-135. Universidad Autónoma de Nuevo León
- Vilches. A., y Gil-Pérez, D. (2016). *La Ciencia de la Sostenibilidad: una necesaria revolución científica*. *Ciência & Educação (Bauru)*, 22(1), 1-6. <https://dx.doi.org/10.1590/1516-731320160010001>
- Weber Max (2000), *La Burocracia*, en Jay M. Schafritz y Albert C. Hyde (coords.), *Clásicos de la Administración Pública*, México, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública/Fondo de Cultura Económica.