

NICARAGUA: DESCENTRALIZACIÓN Y DESARROLLO DESCENTRALIZACIÓN

Luis Zapata, Ing. M.Sc. agr.
Alcaldía Municipal de León
Nicaragua

1. Introducción

Hasta a comienzos de la década de los '80 Latinoamérica contaba con modelos de desarrollo basado en un sistema de dirección y administración centralista, un régimen piramidal de democracia representativa y un enfoque sectorial de los problemas. El municipio era influenciado verticalmente por diversos sectores y temáticas de desarrollo, gobernado por cabezas diferentes en los distintos ministerios; desde el punto de vista de la planeación y de la actividad económica, social y política, el municipio era una "pluralidad desintegrada". El intervencionismo se volvió asfixiante, ineficiente y pesado. Contaminado por el clientelismo del sistema político y por la corrupción, el centralismo burocratizado se olvidó del ciudadano, fracasó en su intento de dar solución a problemas crecientes de pobreza, se rezagó frente a una sociedad cambiante, dejó de hacer presencia en buena parte del territorio y fue incapaz de inducir tasas de crecimiento económico suficientes para aumentar el bienestar de una población en aumento acelerado.

Al agotamiento del modelo centralista de desarrollo se unieron los efectos de la revolución en las telecomunicaciones y en la electrónica a partir de la segunda mitad del presente siglo. Los cambios han dado origen a un nuevo orden económico, a un sistema interdependiente y a una nueva cultura política sin los cuales no es posible hoy resolver el problema del desarrollo. La democracia representativa queda atrás ante la democracia participativa. Los individuos ya no necesitan intérpretes de su pensamiento y se reservan la función de expresarse y de vigilar a quienes, como mandatarios, reciben de ellos las funciones legislativas, judiciales o ejecutivas. Si las nuevas coordenadas del desarrollo son la internacionalización, la democratización y la globalización, es necesario desplazar su epicentro hacia el municipio, es decir, se hace necesario descentralizar.

La Descentralización es un Sistema Político mediante el cual se persigue ser menos dependientes del poder o de la administración central según el **Principio de Subsidiariedad**, el cual pretende que la decisión administrativa esté a cargo de la unidad colectiva más pequeña en una determinada sociedad (**el municipio**), lo que amplía de forma considerable el poder de las autoridades locales y regionales, con el objeto de que los ciudadanos participen en las decisiones que conciernen a su vida cotidiana. En el aspecto antropológico, este principio considera al hombre como persona

que tiende a realizarse plenamente en diversos medios [familia, barrio, ciudad, asociaciones] y no como individuo desarraigado y ajeno a los problemas de la colectividad. De este modo, las sociedades son subsidiarias respecto a la persona y lo público es subsidiario respecto a lo privado. La subsidiariedad aumenta la eficacia de las políticas, ya sean sociales, ambientales, de participación ciudadana o económicas, entre otras, al jerarquizar los procesos de decisión.¹

2. El Municipio y su Desarrollo en América Latina

La década de los '80 estuvo marcada en América Latina por fuertes y conflictivos procesos de redemocratización política, en todos ellos la descentralización del estado ha sido planteado como uno de los objetivos básicos. Cabe desatacar que América Latina se caracteriza por tener una relación población total / número de municipios insuficiente, sobre todo si la comparamos con Europa, Canadá y los Estados Unidos. Además la mayoría son municipios rurales.

Con relación a los sistemas de representación electoral y mecanismos de representación democrática, América Latina adoptó el modelo del municipio hispano. Este se caracteriza por estar constituido por un gobierno dual formado por un órgano unipersonal denominado alcalde, intendente o prefecto y por un organismo colegiado constituido por los concejales o regidores. Estos dos órganos constituyen el poder del municipio y ejercen las funciones que les asignan los marcos constitucionales y legislativos. Hay municipios con órganos colegiados fuertes y alcaldes débiles y viceversa. El número de concejales por ciudadano es reducido, lo que denota un gran déficit democrático sobre todo en las grandes ciudades, donde el coeficiente de ciudadanos por concejal varía entre 20,000 y 80,000. Esto refleja mecanismos de representación democrática con estructura centralizadas con poca representación de la ciudadanía y escaso control del electorado sobre el concejal o cargo público elegido. En algunos países europeos este coeficiente es bien bajo y varía entre 110 en Francia y 1,800 en Gran Bretaña.

3. Características del Municipio Actual

El principio autonómico. Esto está plasmado en las constituciones políticas de casi todos los países de la región, donde se define al municipio como unidad primaria y autónoma de gobierno dentro del sistema político de cada país y el derecho y capacidad efectiva de ordenar y gestionar una parte importante de los asuntos públicos en el marco de la Ley, bajo su responsabilidad y en beneficio de sus habitantes.

¹ "Principio de Subsidiariedad", Véase *Enciclopedia Microsoft® Encarta® 99*.

Competencias Los códigos municipales latinoamericanos denotan un listado de competencias clásicas. Una nueva área de competencia es la promoción del desarrollo local como parte integrante del estado y de las políticas nacionales de desarrollo. Este es un proceso que no esta carente de conflictos entre un estado central que traslada algunas funciones y pocos recursos y unos gobiernos locales que tienen que atender con pocos recursos una demanda de la población que no tienen cubiertos estos servicios.

Recursos. Las municipalidades se caracterizan por su capacidad de generar recursos propios a partir de los impuestos, tasas y transferencias. La posibilidad de generación depende de la disposición de un sistema de catas tro actualizado y de disponer de un desarrollo económico social.

El control financiero y la función de auditoría. En la mayoría de los países latinoamericanos el gobierno central ejerce un estricto control financiero sobre el gobierno local, a través de la contraloría general de la nación, el Ministerio del Interior o el Ministerio de Finanzas.

Organización y dimensión administrativa. Los elementos del municipio son el territorio, la población y la organización. La organización de la municipalidad vienen establecida en las normas que la regulan, sin embargo una expresión de la autonomía municipal consiste en la capacidad de desarrollar por parte del municipio una estructura propia adaptada a sus características y necesidades. Las municipalidades tienen que obtenerse de un desarrollo organizacional que le permita ejecutar las competencias y funciones que se le han encomendado y de unas estructuras flexibles y ágiles.

Programación y eficiencia administrativa. Un buen sistema de información municipal, actualización del catastro, racionalización de ingresos y gastos, reformas municipales que enfaticen aspectos jurídicos, normativos, reglamentarios, uso de tecnología. Disponer de políticas de personal y estilos de trabajo propios, son entre otros aspectos necesarios para el fortalecimiento de la institución municipal.

4. Descentralización: Observaciones

Sin embargo es necesario distinguir entre la retórica y la realidad de la autonomía municipal, ya que la cultura política latinoamericana es muy centralista, con la excepción limitada de Brasil, las relaciones entre los gobiernos locales y centrales están caracterizadas mas por la subordinación que por la igualdad, cooperación colaboración y coordinación entre administraciones y organizaciones territoriales del estado. En muchos países, la forma en que esta concebida la legislación y los códigos municipales, favorece la injerencia e influencia del ejecutivo y los respectivos parlamentos en las actividades y asuntos municipales.

La política de personal constituye un capitulo decisivo de la gestión municipal. Se requiere no sólo de una programación y eficiente administración de éstos sino también de su capacitación a los efectos de que asuman los cambios y nuevos ámbitos de actuación que han

de ejercer los gobiernos locales. Desde una perspectiva interna pone sobre la mesa el tema de la organización institucional, la planificación eficiente, la carrera funcional y el sistema de remuneraciones. Desde una perspectiva hacia afuera sitúa la relación de la institución con la ciudadanía. Sin un personal capacitado, motivado, comprometido con la vida municipal es muy difícil profundizar las relaciones democráticas en el ámbito municipal y promover el involucramiento de la comunidad en las políticas de desarrollo local. En consecuencia, la acción de capacitar y programar en materia de recursos humanos es estratégica para mejorar la gestión. Pero la capacitación ha estado relacionada con ofertas externas al municipio. Todavía no se configura una demanda local definida en función de la realidad comunal.

5. Desarrollo

5.1 La municipalidad como agente de desarrollo local²

La necesidad de dar una respuesta a la reestructuración productiva que esta acaeciendo internacionalmente, obliga y conlleva a dar una respuesta desde las iniciativas locales. Es decir a efectuar una nueva estrategia de desarrollo desde abajo que valoriza el territorio como un espacio geográfico delimitado por una comunidad de intereses, un espacio económico, ambiental con identidad social, política e histórica y con un potencial solidario interno para desarrollar el empleo.

El concepto moderno de municipalismo define a éstos no solo como prestadores de servicios, sino como promotores de desarrollo (Planes de desarrollo urbanos y rurales en concordancia con los planes nacionales). Sin embargo faltan instrumentos y mecanismos para su puesta en marcha (acumular experiencia y disponer de recursos para ejercer esta nueva función o actuación pública en el territorio). En complemento a esto hay que promover también asociaciones municipales para defender los intereses locales.

Aún es demasiado pretencioso decir que las municipalidades tienen un rol de agentes de desarrollo local y que las iniciativas locales son un éxito, si se puede afirmar que el proceso está empezando a andar y los marcos institucionales manifiestan una voluntad aunque sea forzada de asumir esta nueva competencia y este nuevo rol de la municipalidad.

² Agente de Desarrollo Local: Instituciones, organismos o Personas capaces de realizar una acción integradora tanto vertical como horizontal de todos los elementos que intervienen en el municipio. Las funciones prioritarias del agente son promover y apoyar nuevas iniciativas empresariales, la búsqueda de la lógica del territorio, necesidades y potencialidades, así como apoyar las articulaciones entre lo sectorial y lo global, entre lo económico, lo social y lo cultural y ayudar a la toma de conciencia de los efectos de esta integración.

5.2 El Desarrollo Local en Nicaragua

El **Desarrollo Local** puede definirse como un proceso organizado, planificado y concertado, cuyo objetivo es contribuir a la creación de condiciones y capacidades de los principales actores municipales para que, partiendo de sus propias características, de sus propias potencialidades promuevan el desarrollo integral y sostenible del municipio. En este sentido el Desarrollo Local se subdivide en cuatro ejes que se condicionan recíprocamente:

El Desarrollo Económico: Trata de conseguir un crecimiento equilibrado y equitativo del sector agropecuario, industrial, el comercio y los servicios; en correspondencia con el nivel de crecimiento de la población del municipio. El mismo, debe ser logrado de forma organizada, planificada y consensuada entre los diferentes actores locales.

El Desarrollo Social: Trata de mejorar los niveles de vida de la población, por medio de una mejor distribución de las riquezas logradas con el desarrollo económico, tratando de garantizar a todos los sectores de la población igualdad de oportunidades para satisfacer sus necesidades básicas como el empleo, la vivienda, la salud y la educación. Debe beneficiar preferiblemente a grupos vulnerables.

El Desarrollo Ecológico: Se refiere a la utilización de los recursos naturales del municipio de forma sostenible, para que puedan ser aprovechados de forma permanente, por nosotros y las nuevas generaciones.

El Desarrollo Político: trata de fomentar la democracia local y la participación ciudadana, en cuya actividad los pobladores, sin distinción de ideologías, son agentes activos en la solución de sus problemas.

5.3 El Desarrollo Local y su Organización

Las instancias organizativas que se conocen en el ámbito municipal en Nicaragua para propiciar la participación ciudadana en la gestión de gobierno y en la promoción del desarrollo local abarcan toda una estructura que comienza jerárquicamente con el Concejo Municipal, el Alcalde, la organización interna de la municipalidad (depende en gran medida de la capacidad financiera de la alcaldía y de sus recursos humanos), Auxiliares de Alcalde o Alcalditos, delegaciones de distritos, estructuras de coordinación de las instituciones públicas, organizaciones gremiales, organizaciones no gubernamentales, Comités de Desarrollo Comunitarios Urbanos y Rurales, Comité de Desarrollo Municipal, y la organización intermunicipal (Asociación de Municipios).

Algunas de estas estructuras organizativas dependen de la voluntad política de los pobladores y de las relaciones de éstos con sus autoridades. Su beligerancia facilitaría la participación ciudadana en la gestión de gobierno en la promoción del desarrollo local. La estructura organizativa debe tomar en consideración la división política administrativa del municipio conformada por sus comunidades, comarcas, micro regiones, sectores, barrios y distritos. Uno de los obstáculos más grandes en el fomento de desarrollo es la baja capacidad organizativa institucional como de organizaciones tanto gremiales, comunales y empresariales. Por los abusos que se dieron en la década de los '80 de las formas organizativas colectivas existe una tremenda apatía hacia estas formas de organización. Pero sólo precisamente a través de la asociatividad se podrá enfrentar y solucionar los problemas que aquejan a los pobladores en general y en particular a los productores en el abastecimiento de insumos, financiamiento y comercialización de la producción en el contexto de la globalización. Además todo tipo de intervención en los territorios y su población exige de una organización sólida para garantizar el éxito de esta. El reto es crear estructuras que promuevan la participación ciudadana, para que los pobladores sean gestores de su propio desarrollo y que las instituciones sean facilitadoras de todo este proceso, se requiere de estructuras organizativas permanentes, que no respondan a la temporalidad de algún proyecto, sino al desarrollo sostenido y sostenible de las comunidades.

5.4 La Planificación del Desarrollo Local y sus Etapas

5.4.1 *El Diagnóstico de la Situación Socioeconómica del municipio:* Nos permitirá conocer los principales problemas del municipio y sus causas, las debilidades, así como las potencialidades del territorio, nos brindará las bases o puntos de partida para planificar la estrategia y acciones de desarrollo que se impulsarán desde el municipio, ya que a través del mismo podemos caracterizar, conocer y distinguir los aspectos sobre los que se ha de intervenir en el municipio para impulsar su desarrollo. El diagnóstico además de hacer énfasis en esos problemas, debe también describir la cantidad de empresas, potenciales inversionistas, y la disposición del gobierno local de incentivar la creación de empresas que generen empleo. También el diagnóstico debe describir la forma en que está organizada la población de la comarca, barrio o zona rural para gestionar la solución de problemas. ***(El Diagnóstico de Gabinete, El Diagnóstico Global y El Diagnóstico Sectorial.***

Es importante definir el nivel de desagregación de la información o detalle que se requiere para trabajar con los datos (Comunal, Comarcal, Municipal, etc.). planificación comarcal, sectorial, municipal. En segundo lugar se debe precisar la viabilidad de acceso a la fuente de información, la periodicidad con que es procesada, la desagregación en que se encuentra, la confiabilidad y validez, etc. Es

muy importante que las conclusiones del diagnóstico estén fundamentadas en indicadores.

5.4.1.1 Sistema de indicadores: La elaboración de un sistema de indicadores municipales y su permanente actualización, es el punto de partida para poder iniciar el proceso de planificación cuya primer etapa es la elaboración del diagnóstico. Este debe basarse en un Sistema de Información Municipal basado en un Sistema de Indicadores. Estos son índices o cifras, que muestran la evolución o comportamiento de una cantidad buscando medir mediante la información existente un estado final para cada componente social y económico. Los indicadores pueden ser de utilidad para la actualización del diagnóstico, ya que nos permiten conocer en que consiste el problema actual (definición), a que cantidad de habitantes afecta (cuantificación), a quienes afecta (localización poblacional) y donde se localiza (localización espacial). Dando respuesta a esas preguntas estaríamos en capacidad de tomar decisiones sobre acciones que nos permitan resolver el problema y mejorar la situación encontrada.

Entre las fuentes de información que pueden alimentar el sistema de indicadores encontramos la tributación municipal, las tasas por servicios municipales, información sectorial como el censo de población y vivienda, estadísticas del ministerio de salud, educación y de otras instituciones de gobierno, estadísticas de instituciones privadas, e instituciones que realizan estudios socioeconómicos sobre los municipios, información de las organizaciones de la sociedad civil del municipio, incluyendo ONGs. En la mayoría de los casos no se procesa de forma estadística esta información, por lo que no esta disponible para fines de planificación. Esto exige de la informatización de toda la información que se genera en los municipios y de establecer convenios con instituciones del estado para garantizar que la información que estas generan este disponible para fines del diagnóstico.

5.4.1.2 Metodología para la recopilación de la información: Como primer componente de la metodología, se considera necesario un equipo multidisciplinario de personas, a las cuales se les debe dotar de conocimientos en estadística y computación. Este equipo de personas sería el responsable de atender directamente al sector productivo y social del municipio, suministrarles información actualizada. Por lo tanto deberá ser quien se encargue de recopilar la información y procesarla para actualizar el sistema de indicadores. Este equipo debe definir diferentes niveles de desagregación, debe elaborar formatos, cuyo contenido debe abarcar toda la problemática, económica, política, social, y ambiental, así como las potencialidades, y otros aspectos positivos de la vida del municipio, barrio, comunidad, comarca o micro región. Debe determinar la forma en que los diferentes actores pueden disponer de la Información, debe determinar a continuación la periodicidad en que se recopila, procesa

y actualiza la Información. Debe realizar encuestas, seminarios / talleres, entrevistas periódicas para recopilar información de la propia fuente y en todo caso validarla. Por último debe realizar reuniones periódicas con los diferentes actores para presentarles la nueva información procesada, con la finalidad de complementarla, enmendarla o modificarla con apoyo de todos.

5.4.2 Identificación de Potenciales de Desarrollo: Se recomienda que los potenciales de desarrollo sean ubicados en mapas, los que permitirán agilizar la toma de decisiones sobre la ubicación geográfica de los proyectos de desarrollo en el territorio municipal.

5.4.3. Identificación de Grupos Meta: Esta etapa del proceso consiste en la identificación de grupos metas o beneficiarios. La selección de estos grupos es un asunto complicado que debe iniciar con una propuesta del Concejo Municipal, la que debe ser analizada y discutida con el comité de desarrollo municipal, líderes comarcales y habitantes de las comunidades y barrios para que los grupos que se identifiquen como beneficiarios, sean verdaderamente aquellos que viven en condiciones que requieran de apoyo a través de programas y proyectos de desarrollo.

5.4.4. Definición de Objetivos o Líneas estratégicas de Desarrollo: Trazar los lineamientos estratégicos, es establecer los ejes principales de trabajo, en orden de prioridades, que el equipo de gobierno, con el consenso de todas las fuerzas sociales, económicas y políticas, y en coordinación con todas las instituciones de gobierno central con presencia en el Municipio, así como organismos no gubernamentales y otras instituciones, define para su período de mandato, preferiblemente para períodos más extensos.

5.4.5 Programas de Desarrollo: Una agenda o plan de desarrollo local está constituido por programas dirigidos a enfrentar temas generales o a materializar un objetivo estratégico. Dichos programas a su vez se organizan en torno a proyectos específicos o actividades muy particulares, cuyo propósito es contribuir a la realización de un aspecto importante del objetivo estratégico. La idea de formular programas en base a objetivos estratégicos, consiste en abrir un canal de comunicación entre la realidad actual que nos presentan los datos del diagnóstico y la realidad deseada para nuestro municipio en los próximos años.

5.4.6 Identificación de Proyectos Estratégicos: La identificación de los proyectos estratégicos en el marco de un programa de desarrollo o de toda la agenda de desarrollo local, consiste en seleccionar aquellos proyectos, que dinamizan o aceleran la materialización del programa, creando condiciones para la

ejecución exitosa de los restantes proyectos que lo conforman (proyectos desencadenantes).

5.5 Planificación del Desarrollo: Observaciones

Cabe destacar que hasta la actualidad existe la tendencia de planificar a nivel de gabinete sin disponer de información fiable para ello, definiéndose en base a esto líneas estratégicas, de las cuales se derivaran programas y proyectos específicos, teniendo convocatorias muy bajas de los actores a nivel de instituciones, de ONG, y gremios. A nivel de las comunidades no ha habido discusiones a fondo de todo este proceso de planificación estratégica del municipio. Lo que hace imperativo territorializar todas estas propuestas y **la conformación de un equipo que formule todos estos proyectos**, a través de un proceso de micro planificación participativa en las comunidades, barrios repartos distritos sectores, pasando después al nivel municipal el cual servirá de base para el Plan de Desarrollo Municipal y estos serán la base de la planificación regional y nacional.

En resumen, todas las etapas de la planificación señaladas, ordenadas de manera coherente y sistemática nos permitirán diseñar la agenda o plan de desarrollo del municipio, para lograr los objetivos y metas trazadas en un periodo de tiempo determinado, y cuya ejecución, control y evaluación debe ser una tarea permanente de la estructura que articule todas estas iniciativas y en la cual deben converger: el gobierno municipal, las instituciones gubernamentales, el sector empresarial y la sociedad civil.

5.6 El Consenso del Desarrollo Local

Los equipos municipales tienen que adoptar nuevas maneras de trabajo, basada en la gestión de la población y en la concertación de los agentes públicos y privados, lo que les obliga a obtener **criterios consensuados sobre el proyecto municipio**, para empujar acciones de todo orden y en todos los ámbitos, a partir de las potencialidades actuales y futuras no permitiendo que las fuerzas del mercado dicten sus necesidades ni condicionen el futuro del municipio. Esto será el marco de referencia tanto para las actividades publicas como privadas, y por tanto asignara objetivos comunes en todo el territorio a las instituciones publicas y a los agentes económicos y sociales que en el operan, el consenso permitirá adecuar la política municipal a las necesidades y aspiraciones de la población en todos los aspectos, **potenciando el entorno local**, ya que las municipalidades no pueden considerarse ajenas a las circunstancias de su territorio en el ejercicio de sus competencias ya que tienen influencia directa en todos los aspectos de la vida del municipio.

5.7 El marco jurídico del Desarrollo Local

El marco jurídico en el que se fundamentan las nuevas funciones del Desarrollo Local esta basado en la Constitución Política de Nicaragua, la Ley de Municipios, el Reglamento de la Ley de Municipios, el Plan de Arbitrios Municipales, la Ley General de Medio Ambiente y los Recursos Naturales, la Ley de Justicia Tributaria, Ley de presupuesto municipal, Ley de participación ciudadana y otras leyes, decretos, reglamentos y ordenan tanto vertical como horizontal zas, que en conjunto regulan la actividad municipal en sus diferentes ámbitos.

5.8 Fuentes de financiamiento del Desarrollo Local

Sin fuentes de financiamiento, sería imposible iniciar y avanzar en el proceso de desarrollo del municipio, entre éstas fuentes potenciales tenemos la Tributación, las Transferencias del gobierno central, El crédito, La cooperación internacional (gobiernos amigos, hermanamientos, ONG internacionales), ONG locales, las Asociaciones de productores, El sistema financiero (crédito a productores), El crédito no convencional (micro financieras).

5.9 Instrumentos para la Promoción del Desarrollo Local.

Solamente el control y seguimiento del plan nos aportará las bases objetivas, para informarnos si hemos avanzado en el proceso de desarrollo de nuestro municipio, si hemos retrocedido o nos hemos estancado. Existen muchos mecanismos para garantizar implementación seguimiento y control de la agenda desarrollo municipal, entre los instrumentos para la implementación de la agenda destacan: Fondo de Crédito Municipal, Fondo de garantía para el desarrollo municipal, Fondo de preinversión y de creación de nuevas empresas en el municipio, Arrendamientos Financieros (Leasing), Los Fondos Revolventes, Parques Industriales, Asistencia Técnica y Capacitación, Parques de Ferias, Lista de Proyectos Prioritarios, Agencias de desarrollo. Entre los instrumentos para el seguimiento, control y evaluación de la agenda de desarrollo Local tenemos: Plan de Ordenamiento Territorial Urbano y Rural (POTUR), El Presupuesto, Plan de Inversión Pública, Plan Operativo Anual, Sistema de Información Municipal basado en indicadores Municipales, Política de Incentivos Municipales, Organización de la sociedad civil y su coordinación con el gobierno municipal.

6. Bibliografía

- Borja, Jordi; Calderon, Fernando; Grossi, María; Peñalva, Susana (1989) – Descentralización y Democracia. Gobiernos Locales en America Latina, CLADSO, SUR, CEUMT.
- Federació de Municipis de Catalunya (1985) – Manual de Govern Local, Colecció Quaderns Municipals.
- Mayoral Lobato, Juan (1992) Mercado del Trabajo, Políticas de Empleo, Desarrollo Local, Territorio, Economías Locales y Forma Flexibles de Regulación. Colección Forum Universidad Empresa.
- Nickson Andrew (1995) Local Government in Latin America, Lynne Rienner Publishers.
- OCDE (1993) – Una Nueva Perspectiva Sobre el Ajuste y la Reforma. Informe presentado en la Conferencia Internacional Sobre Desarrollo Local y el Ajuste Estructural, Paris. Mayo.
- Palma Carvajal Eduardo (1993) – El Nuevo Municipio Latinoamericano: Descentralización y Democracia, ILPES, Septiembre.
- Rodríguez, Alfredo y Winchester, Lucy (1997) – Ciudades y gobernabilidad en America Latina. Ediciones Sur.
- Rufian, Dolores (1993) – Algunas Dimensiones de la gestión Municipal, representativa con la participativa. ILPES, LC/IP/R. 136.
- Zapata, Luis (2000) El Estado del Desarrollo Local en la Alcaldía Municipal de León. Mayo.