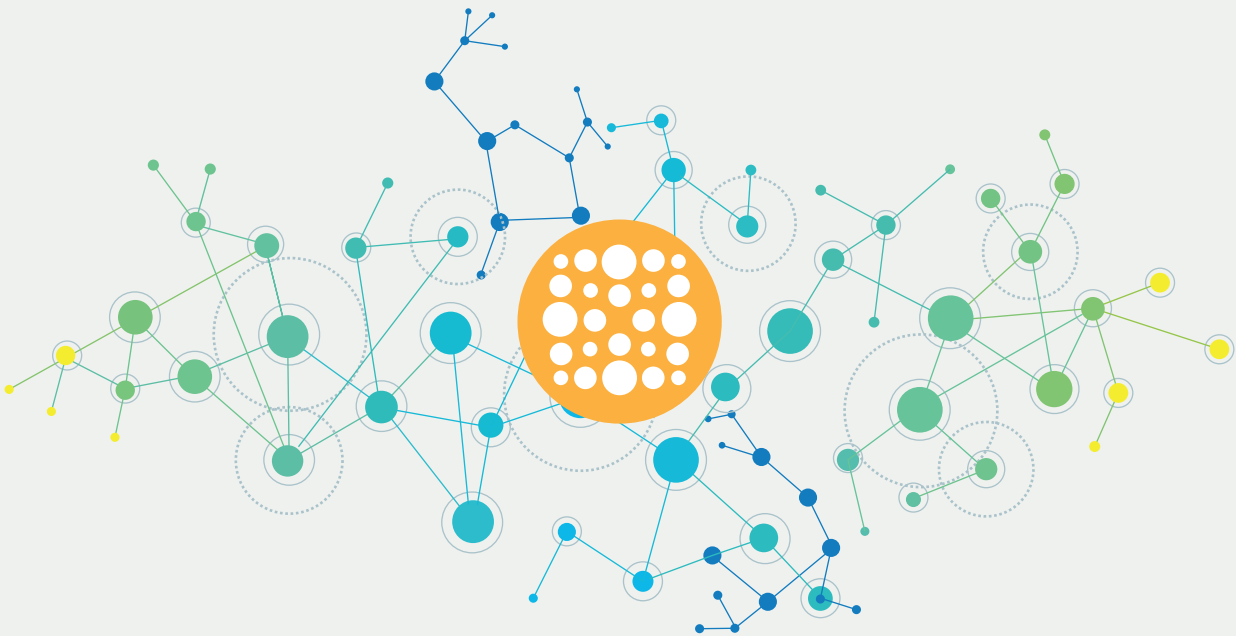




MEMORIA:

Encuentro de Comisiones de Asuntos Municipales de México



San Carlos, Nuevo Guaymas, Sonora
17 y 18 de mayo de 2023

MEMORIA:
**Encuentro de Comisiones
de Asuntos Municipales de
México**

San Carlos, Nuevo Guaymas, Sonora
17 y 18 de mayo de 2023

MEMORIA: Encuentro de Comisiones de Asuntos Municipales de México San Carlos, Nuevo Guaymas, Sonora 17 y 18 de mayo de 2023

Primera edición, 2023.

Instituto Hacendario del Estado de México, “Centro José María Morelos y Pavón”, sede del Sistema de Coordinación Hacendaria del Estado de México y Municipios.

Calle Federalismo núm. 103, Santiago Tlaxomulco, C. P. 50280, Toluca, Estado de México.
Teléfono: 722 236 05 40.

Coordinador de los trabajos del encuentro: Lic. José de Jesús Castillo Sauza

Número de Autorización del Consejo Editorial de la Administración Pública Estatal:

CE: 207 / 09 / 17 / 23

Impreso en México.

Las ponencias de esta compilación son responsabilidad exclusiva de su autor y no necesariamente coincide con el punto de vista del Instituto Hacendario del Estado de México (IHAEM). Ninguna parte de esta obra puede ser reproducida o transmitida mediante ningún sistema o método electrónico o mecánico (incluyendo el fotocopiado, la grabación o cualquier sistema de recuperación y almacenamiento de información) sin consentimiento por escrito del IHAEM.

MEMORIA:
**Encuentro de Comisiones
de Asuntos Municipales de
México**

San Carlos, Nuevo Guaymas, Sonora
17 y 18 de mayo de 2023

DIRECTORIO

CONSEJO DIRECTIVO

Secretario de Finanzas y
Presidente del Consejo Directivo
del Instituto Hacendario del
Estado de México

SUBCOMITÉ EDITORIAL

Felipe J. Serrano Llarena

PRESIDENTE

Constanza Márquez Aguilar

SECRETARIA TÉCNICA

Laura Marina Hernández Moreno
Francisco Emmanuel López Barrera
Erick Sevilla López
Ricardo Peña Rosales
Miguel Benjamín Contreras García

VOCALES

Carla Patricia Colín Romero

COORDINACIÓN EDITORIAL

Edissa Beatriz Vázquez Casas

EDICIÓN Y DISEÑO

Autorización del Consejo Editorial
de la Administración Pública Estatal:

CE: 207 / 00 / 00 / 23

Consejo Editorial de la
Administración Pública Estatal

REVISIÓN EDITORIAL

Diseño de portada

Edissa Beatriz Vázquez Casas

LEGISLADORES ASISTENTES

LXIII LEGISLATURA DEL H. CONGRESO DE SONORA

COMISIÓN DE PRESUPUESTOS Y ASUNTOS MUNICIPALES

Diputada Rebeca Irene Silva Gallardo, presidenta

Diputado Próspero Valenzuela Muñer, secretario

Diputada Alejandra López Noriega, secretaria

Diputada Paloma María Terán Villalobos, secretaria

Diputada Claudia Zulema Bours Corral, secretaria

Diputada Griselda Ilian López Martínez, secretaria

Diputado Sebastián Antonio Orduño Fragoso, secretario

LXXV LEGISLATURA DEL H. CONGRESO DE NUEVO LEÓN

Diputada Norma Edith Benítez Rivera

Diputada Denisse Daniela Puente Montemayor

Diputado Eduardo Gaona Domínguez

Diputada Myrna Isela Grimaldo Iracheta

Diputada Itzel Soledad Castillo Almanza

LXVIII LEGISLATURA DEL H. CONGRESO DE CHIAPAS

Diputada Faride Abud García

LXV LEGISLATURA DEL H. CONGRESO DE HIDALGO

Diputada Rocío Jaqueline Sosa Jiménez

LXI LEGISLATURA DEL H. CONGRESO DE PUEBLA

Diputado Adolfo Alatríste Cantú

XVII LEGISLATURA DEL H. CONGRESO DE QUINTANA ROO

Diputada Luz María Beristain Navarrete

COORDINADOR GENERAL DEL ENCUENTRO

Lic. José de Jesús Castillo Sauza

AGRADECIMIENTOS ESPECIALES

Dr. Jesús Alfonso Durazo Montaña, Gobernador Constitucional del Estado de Sonora
Diputada Alejandra López Noriega, presidenta de la LXIII Legislatura del Estado de Sonora
Lic. Julio César Navarro Contreras, oficial mayor del Congreso del Estado de Sonora

CENTRO DE INVESTIGACIONES PARLAMENTARIAS DEL ESTADO DE SONORA, CIPES

Lic. Luis Rogelio Piñeda Taddei, director general

Ing. Martha Alejandra Montaña Rico, investigadora

Lic. Mildred Cuadras Castro, investigadora

Contenido

	Pág.
Introducción	
Diputada Rebeca Silva Gallardo, Presidenta de la Comisión de Presupuestos y Asuntos Municipales de la H. LXIII del estado de Sonora	9
Municipios y legislación municipal en contextos de violencia	
Dr. Nelson Arteaga Botello, Investigador de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales	11
Competencias laborales municipales, servidoras y servidores públicos preparados	
Dr. Felipe Serrano Llanera, Vocal Ejecutivo del Instituto Hacendario del Estado de México	15
PANEL: LEGISLACIÓN SOBRE GOBIERNO ABIERTO MUNICIPAL	
Gobierno abierto municipal	
Dr. Jacobo Mendoza Ruiz, Presidente de la Comisión de Gobernación y Puntos Constitucionales	21
El gobierno abierto a nivel local en México: retos para su implementación	
Dr. José Juan Sánchez González, Profesor de tiempo completo definitivo de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales UAEMex, Zumpango	25
El desafío contemporáneo de los gobiernos locales	
Lic. José Antonio Fabián Fuller, Director de Tácticas Desarrolladores, Consultoría Estratégica fungió como asesor de gobiernos locales de Guatemala	31
La perspectiva de género en la planeación municipal	
Dra. Lizbeth Gutiérrez Obeso, Directora de Estudios y Evaluaciones de la Secretaría de Desarrollo Social de Sonora	37
La evolución de la agenda legislativa municipal	
Dra. en C. P. S. Marcela Ávila Eggleton, Directora de la Facultad de Ciencias Políticas de la Universidad Autónoma de Querétaro	43

Reformas a la integración de cabildos: avances o retrocesos para la democracia 51

Dr. Juan Carlos Villarreal Martínez,
director general del Centro de Planeación Estratégica y Prospectiva Política

Aportes de la legislación municipal de los congresos locales de cara a una reforma del artículo 115 constitucional 57

Dr. Juan Manuel Rodríguez Valadez,
docente e investigador de la Universidad Autónoma de Zacatecas.

Clausura 61

Igor Roji López,
presidente de la Unión Iberoamericana de Municipalistas

Conclusiones 63

Lic. José de Jesús Castillo Sauza, Coordinador de los trabajos del Encuentro de Comisiones de Asuntos Municipales de México 2023

Introducción

Dip. Rebeca Silva Gallardo,
presidenta de la Comisión de Presupuestos y Asuntos Municipales de la H. LXIII
Legislatura del Congreso del Estado de Sonora.

La gestión pública municipal en México demanda la formación de capacidades hacia una nueva gobernanza, pues el panorama que ofrecen los gobiernos locales de México del siglo XXI se ha vuelto complejo y diverso.

El tema de la administración municipal adquiere, ante el escenario nacional, una actualidad inusitada. En estos momentos la atención sobre la importancia del municipio se vincula al carácter que potencialmente posee como poder real, eslabón fundamental de contacto con la ciudadanía e instrumento de cambios en el desarrollo regional.

A menudo suele estar ausente el nivel de impacto (de corto, mediano o largo plazo) del trabajo de quienes formulamos las leyes. Y si bien se utilizan enfoques y metodologías actualizadas, la mayoría son importados y es raro encontrar una evaluación crítica de ellos. Ciertamente comienza a haber propuestas originales para hacer estudios comparados más allá de un congreso local de alguna entidad de la República, aunque su aplicación sigue siendo limitada.

En este contexto fue que realizamos el Encuentro de Comisiones de Asuntos Municipales de México, los días 17 y 18 de mayo de 2023, en San Carlos, Nuevo Guaymas, Sonora, con el firme propósito de acercar mayores elementos para legitimar la función de los municipios como institución pública de confianza, y con ellos abrir un horizonte importante para las organizaciones sociales y ciudadanas que trabajan en los espacios locales, en la medida que plantean formas de consolidar la democracia local como parte fundamental del proyecto de sociedad al que aspiran.

Tenemos como reto principal impulsar acciones que puedan profundizar la democracia y potenciar el desarrollo local. Me refiero a la lucha por el reconocimiento de la diversidad y pluriculturalidad en los municipios y por los cambios estructurales para un mejor funcionamiento del ayuntamiento; y si aunado a eso, ahora interactuamos de manera continua con órganos legislativos homólogos con intereses afines, resulta una base importante para la articulación con otros actores sociales con los cuales se comparten intereses, ya que pueden conjuntar esfuerzos para construir una correlación de fuerzas mayor en lo local y darle una direccionalidad a la acción ciudadana.

Estoy convencida que con la participación de todos los legisladores y legisladoras que estuvimos reunidos, llegaremos a fortalecer la intercomunicación y el trabajo en equipo desde la diplomacia interparlamentaria a fin de impulsar, con las aportaciones que se presentaron en este encuentro, el desarrollo del progreso municipalista a nivel nacional.



Dr. Nelson Arteaga Botello

Doctor en Sociología por la Universidad de Alicante, maestro en Sociología por la Universidad Iberoamericana y licenciado en Sociología por la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM).

Coordinador de Investigación y profesor investigador de la FLACSO México. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores nivel III, miembro de la Academia Mexicana de Ciencias y Faculty Fellow de la Universidad de Yale.

Municipios y legislación municipal en contextos de violencia

Dr. Nelson Arteaga Botello

Es importante reconocer el interés y la dedicación que los legisladores de distintas regiones del país han puesto en el desarrollo de trabajos relacionados con las comisiones municipales. En mi trayectoria profesional, he tenido la oportunidad de trabajar tanto en el ámbito académico como en la administración pública municipal y estatal, abarcando áreas como desarrollo social, económico y metropolitano. Durante una charla con la alcaldesa de Guaymas, me llamó la atención que muchos de los problemas actuales son similares a los que se enfrentaban en la década de los noventa. Esto indica un posible estancamiento o falta de avance en la resolución de los problemas municipales.

En este sentido, es fundamental promover la colaboración interlegislativa para abordar los desafíos que afectan a los municipios que comparten una misma región, tanto dentro de un estado como en aquellos que comparten fronteras con otros estados a nivel nacional. En mi ponencia, me centraré en la necesidad de desarrollar políticas interlegislativas que faciliten la coordinación entre las diferentes cámaras de diputados locales, abarcando temas más allá de la violencia, como el rezago educativo y otros problemas apremiantes.

Además, es esencial contar con un mejor manejo de la información a nivel municipal, es decir conocer ¿qué hay detrás de la violencia?

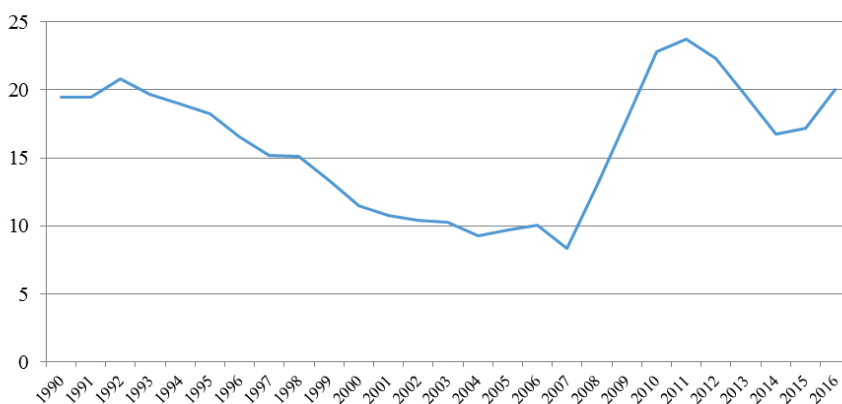
Hay una gran cantidad de datos generados a lo largo de los años en el país, los cuales son fundamentales para la toma de decisiones y para desarrollar leyes más efectivas. Sin embargo, es necesario contar con personas capacitadas que puedan traducir esos datos en mapas y proporcionar información que permita la toma de decisiones informadas.

Existe un consenso de temas que señalan que hay varias causas detrás de la violencia, por ejemplo:

1. Procesos estructurales: la consecuencia de dinámicas de crisis o disfuncionalidad de los sistemas económicos o políticos que generan una especie de “violencias estructurales”.
2. Desde esta perspectiva, la violencia se puede evitar o salir de ella si se atienden las fallas estructurales que producen desigualdad, pobreza, frustración, encono o exclusión social.
3. Es una herramienta o medio: es el resultado de una cálculo utilitario y racional que los actores establecen para alcanzar un objetivo determinado.

4. Para esta explicación la violencia se puede prevenir o salir de ella si se reducen los incentivos legales y políticos para hacer uso de la violencia.
5. Es producto de la cultura: se entiende como el resultado de un conjunto de factores y patrones culturales –tales como el machismo, el individualismo, así como la valoración positiva de la violencia.
6. Una interpretación de este tipo sugiere que la forma más adecuada de prevenir o salir de la violencia está en la transformación profunda de los procesos de socialización o en la educación para la paz.
7. Es resultado de las situaciones: la violencia se facilita por situaciones precisas y acotadas –como aquellas que suceden en los espacios escolares, laborales, familiares, relaciones de pareja e incluso justas deportivas–.

Tasas de Homicidios en México 1990-2016



Es posible evitar y salir de la violencia si se logra determinar las situaciones e interacciones que derivan en ella.

En términos de política pública y legislación, nuestro objetivo es generar políticas y marcos legislativos que reduzcan las condiciones de violencia en el país. Sin embargo, surge un problema: salir de la violencia implica un proceso largo y caótico. Aunque entendamos las causas de la violencia, una vez que esta emerge, es difícil revertirla solo atendiendo esas causas. La violencia crea su propio mundo, su propia economía y cultura, y se vuelve complicado abordarla. Aunque debemos seguir atendiendo las causas, la violencia ya generó su propia dinámica.

Los tomadores de decisiones y legisladores no movilizan el conocimiento de las causas como un proceso lineal. Atacar las supuestas causas no garantiza la reducción de la violencia, y esto puede generar frustración. Aunque se estén atendiendo algunas causas, la violencia ha creado su propia realidad y sistemas de funcionamiento.

Cuando trabajé en el tema de feminicidios, encontramos dificultades para impulsar acciones concretas. A veces, las reformas legislativas se enfocan únicamente en aumentar las penas, pero es importante reconstruir el tejido social y fomentar la solidaridad y la inclusión. Las leyes no solo deben atender las causas de la violencia, sino también promover la inclusión social y generar lazos de cohesión comunitaria.

Más allá del castigo, se requiere de una fuerte imaginación legislativa para la reconstrucción social, y pensar más allá de los castigos y represiones. Debemos construir, incluir y cohesionar. Además, es fundamental recolectar información para tomar decisiones y crear leyes efectivas.

Se requiere tomar medidas concretas y legislar para abordar los problemas de violencia y delincuencia en el país. Por eso es necesario utilizar información estadística sobre feminicidios, desapariciones forzadas, acoso escolar, violencia intrafamiliar y otros tipos de violencia para identificar las áreas más afectadas y generar acciones específicas.

Asimismo, se hace necesaria la coordinación entre las legislaturas locales y se aboga por establecer mecanismos que permitan la intervención del poder ejecutivo en zonas con altas tasas de violencia. Por lo tanto, es importante construir mecanismos de recolección y sistematización de información entre municipios, legislar no solo para sancionar y castigar, sino para ampliar la solidaridad y la inclusión social de manera permanente en los municipios que concentran tradicionalmente distintas presencias de violencias.



Dr. Felipe Serrano Llarena

Licenciado en Derecho por la Universidad Nacional Autónoma de México y con estudios de maestría y doctorado en Gobierno y Administración Pública por la Universidad Complutense de Madrid.

Con 14 años de experiencia en la administración pública, ha ocupado cargos destacados como secretario particular del presidente municipal de Huixquilucan, subsecretario general de gobierno del Estado de México, director general de atención a entidades federativas de la Oficina de la Presidencia de la República y actualmente se desempeña como vocal ejecutivo del Instituto Hacendario del Estado de México.

La profesionalización de los servidores públicos: pilar fundamental para el desarrollo del Estado Mexicano

Dr. Felipe Serrano Llarena

El Instituto Hacendario en el Estado de México ha sido un ejemplo de consolidación de políticas públicas exitosas a lo largo de los años, participando con el Estado y Municipios en la actualización y armonización del marco jurídico-administrativo y en la profesionalización del servidor público, para fortalecer las haciendas públicas en el marco del Sistema de Coordinación Hacendaria, demostrando mejores resultados para la ciudadanía.

Permítanme contarles un poco más sobre el Estado de México; hay 125 municipios, con un total de 123,671 servidores públicos municipales según el Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México del INEGI, 2021. De este número 21,165 tienen licenciatura, 45,556 solo tienen preparatoria, 47,501 solo cuentan con estudios a nivel secundaria y 8,528 ni siquiera han completado la educación básica. El municipio es el orden de gobierno más cercano a la población y sus servidores públicos son a los que acuden los ciudadanos en busca de soluciones, por lo que es indispensable su profesionalización, capacitación, actualización y certificación.

En cuanto a los antecedentes del Instituto Hacendario, se remontan las comisiones de capacitación y asesorías hacendarias que surgieron a finales de los años setenta y ochenta. Estas comisiones sentaron las bases para la creación del Instituto Hacendario en el año 2000, tal como lo conocemos en la actualidad. Con 23 años de existencia, siempre hay alguien que llega para contribuir y no destruir lo que se ha logrado hasta ahora. Eso es clave para su buen funcionamiento.



Hemos identificado dos problemas persistentes: la alta dependencia de recursos federales por parte de los municipios, especialmente a partir de 1997 con la llegada del ramo 33, y la deficiente recaudación de ingresos propios. Muchos municipios consideran que, al recibir recursos federales, no necesitan esforzarse en recaudar ingresos propios. Además, políticamente no es bien visto cobrar más impuestos a la ciudadanía. Lo anterior ha llevado a una baja gestión financiera y a débiles capacidades institucionales.

En el ámbito de la gestión financiera, muchas veces nos enfocamos únicamente en obtener más dinero, pero cuando he realizado ejercicios con presidentas y presidentes municipales, les planteo la pregunta: ¿qué harían si tuvieran más dinero? y en muchos casos, no tienen una idea clara, o simplemente responden en qué lo utilizarían sin una estrategia definida.

Es necesario superar estos desafíos fortaleciendo la gestión financiera, impulsando la recaudación de ingresos propios y mejorando las capacidades institucionales. El objetivo es dotar a los municipios de herramientas técnicas y jurídicas para elevar la recaudación, promover la colaboración intergubernamental, proponer reformas hacendarias, simplificar trámites y formar capital humano especializado en temas hacendarios.

La gestión financiera de los municipios es fundamental para mejorar su funcionamiento y evitar problemas como el burocratismo, la corrupción y la ineptitud de los servidores públicos. Es necesario planear y fortalecer la gestión financiera en lugar de regalar recursos sin un propósito claro.

Permítanme comentarles un poco más sobre la recaudación del impuesto predial, entre 2010 y 2020 la recaudación por impuesto predial creció anualmente a una tasa de 3.4% en el país y a una tasa de 2.6% en el Estado de México, su recaudación como proporción del PIB fue mayor en la entidad federativa.

En el mismo periodo, la recaudación de predial como porcentaje del PIB nacional se estableció en un promedio anual de 0.14%, y entre 2010 y 2020, la recaudación de predial como porcentaje del PIB en el Estado de México fue superior al promedio nacional; su tasa fue de 0.31%. Entre 2010 y 2013 su recaudación fue de 0.29% y a partir de 2014 y hasta 2020 se incrementó a 0.32%

Sin embargo, en los últimos años, el Estado de México ha mostrado un mejor desempeño en términos de recaudación. Esto se debe, en parte, a la certificación de competencia laboral de los tesoreros municipales, lo cual ha resultado en un aumento del 3% en el Producto Interno Bruto (PIB) municipal a lo largo de diez años.

He ahí la importancia en cada cambio de administración, de no perder los avances logrados en el proceso formativo de capacidades institucionales, ya que en las debilidades de las capacidades técnicas y administrativas de los municipios, está el origen de las insuficiencias en la calidad de la gestión de los Fondos y Transferencias Federales.

Por tanto, en el Estado de México, en el año 2015 el Legislativo Local hizo obligatoria la certificación de competencia laboral para ocupar los cargos de secretario, tesorero, director de obras públicas, director de desarrollo económico, coordinador general de mejora regulatoria, ecología, desarrollo urbano y defensor municipal de derechos humanos, y para ello estableció que el Instituto Hacendario del Estado de México fuera el organismo encargado de expedir tales certificaciones.



Eje Temático "Desarrollo Institucional"

Profesionalización del Servicio Público

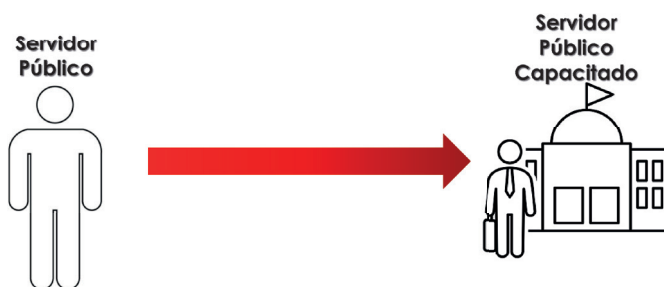
El Gobierno del Estado de México seguirá **apoyando la profesionalización** de los servidores públicos municipales en temas de **gestión pública y desarrollo humano** y **certificación de competencias laborales** de los servidores públicos que se desempeñen en áreas clave de la administración municipal.

Es importante destacar que esta certificación no busca crear superfuncionarios municipales, sino funcionarios con los conocimientos básicos necesarios para desempeñar su cargo de manera efectiva, y reducir así la curva de aprendizaje, así como mejorar los resultados relativos a sus responsabilidades.

Nuestro objetivo es fortalecer las capacidades institucionales y promover la profesionalización en los municipios, disminuir la improvisación y fortalecer de las haciendas públicas municipales. Para lograrlo, se imparten cursos mensuales gratuitos a los funcionarios municipales. Estos cursos son solicitados por los tesoreros de los 125 municipios y abordan diversas temáticas, como la entrega-recepción de administraciones y otros temas específicos de cada perfil.

"El término de **profesionalización**, significa la preparación antes y durante el desempeño del servidor público, para que cuente con las herramientas necesarias que le permitan actuar con el mayor nivel eficiencia, eficacia y efectividad".

INAFED, 2020



Además, se ha implementado un sistema de certificación obligatoria para los 14 perfiles de funcionarios municipales, garantizando que estén actualizados y cuenten con los conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones. También se ofrece apoyo económico a través de becas y recursos para aquellos que soliciten ayuda para obtener la certificación.



Para asegurar la constante actualización y capacitación de los funcionarios, se han creado comisiones temáticas que trabajan en distintas áreas, como planeación, presupuesto, contabilidad gubernamental, agenda digital, entre otras; dichas comisiones permiten el intercambio de conocimientos y la generación de propuestas viables para mejorar la gestión municipal.

Además, se han implementado diplomados y una maestría en hacienda pública, los cuales se imparten en línea para facilitar el acceso a la educación, y han tenido una buena respuesta, además de contribuir a la formación de servidores públicos más capaces.

MAESTRÍA EN HACIENDA PÚBLICA



Panel

Legislación sobre gobierno abierto municipal



Dr. Jacobo Mendoza Ruiz

Doctor en Ciencias Sociales por El Colegio de Sonora, maestro en Gobierno y Asuntos Públicos, y licenciado en Ciencias Políticas y Administración Pública, ambos títulos obtenidos en la UNAM. Diplomado en Derecho Parlamentario.

Ha sido profesor de historia en la Universidad del Valle de México y asesor miembro del Servicio Parlamentario de Carrera de la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión. Actualmente, se desempeña como legislador y presidente de la Comisión de Gobernación y Puntos Constitucionales del Congreso del Estado de Sonora.

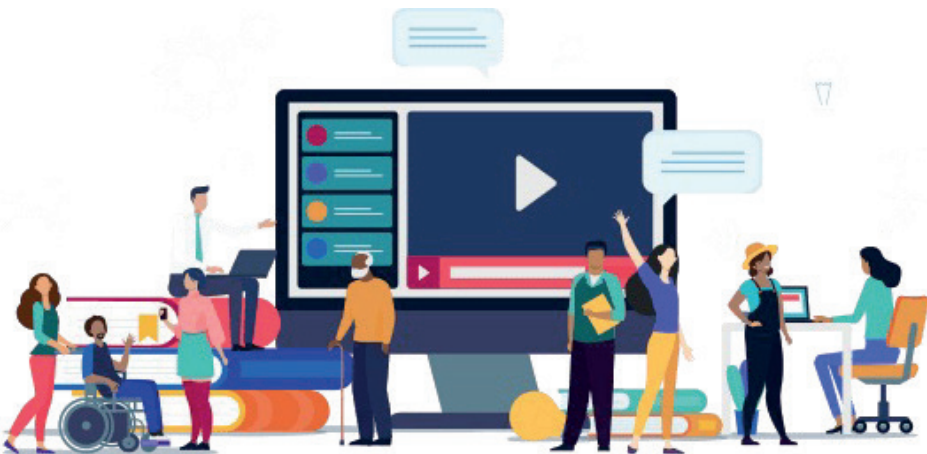
Gobierno abierto municipal

Dr. Jacobo Mendoza Ruiz

El Gobierno Abierto Municipal es un modelo de gestión pública que se basa en la transparencia y rendición de cuentas del gobierno local, así como en la participación y colaboración ciudadana para la toma de decisiones.

Los pilares fundamentales del Gobierno Abierto son:

1. **Transparencia y acceso a la información pública:** Garantiza el derecho de acceso a la información que poseen las instituciones públicas y promueve la divulgación de datos que reflejen el uso de los recursos públicos, actividades realizadas y resultados obtenidos.
2. **Integridad y rendición de cuentas:** Fortalece los mecanismos de control y supervisión de las instituciones públicas, y establece procedimientos que permiten a la sociedad exigir cuentas a sus representantes.
3. **Colaboración e innovación pública y ciudadana:** Busca generar espacios de diálogo y trabajo conjunto para encontrar enfoques, metodologías y formas innovadoras de gestionar lo público, fomentando la colaboración con otros actores de la sociedad.
4. **Participación ciudadana:** Empodera a los ciudadanos en la toma de decisiones públicas, fortaleciendo su rol activo y promoviendo mecanismos de participación en la gestión de los asuntos públicos.



En la práctica, el Gobierno Abierto Municipal implica que el gobierno local rinda cuentas sobre sus decisiones y acciones, involucre a la comunidad en la atención y solución de problemas comunes, favorezca la colaboración con otros actores sociales y garantice el acceso de los ciudadanos a la información gubernamental, incluyendo el uso de recursos públicos, actividades realizadas y resultados obtenidos. Todo esto con el objetivo de encontrar formas más efectivas y eficientes de gobernar en áreas como seguridad pública, agua potable, movilidad, recolección de basura, alumbrado, entre otros.

¿QUÉ SIGNIFICA EN LA PRÁCTICA?

TRANSPARENCIA	RENDICIÓN DE CUENTAS	PARTICIPACIÓN CIUDADANA	COLABORACIÓN E INNOVACIÓN
El gobierno municipal abierto garantiza a los ciudadanos el acceso a la información gubernamental, incluida la relativa al uso de los recursos públicos, a sus actividades y a los resultados obtenidos en la gestión.	El gobierno municipal rinde cuentas sobre sus decisiones y acciones mediante mecanismos de control y vigilancia de las instituciones públicas, así como de procedimientos para que la sociedad pueda exigir cuentas a sus representantes.	El gobierno municipal involucra a la comunidad y considera sus prioridades e ideas en la atención y solución de las problemáticas comunes: seguridad pública, agua potable, movilidad, recolección de basura, alumbrado, entre otros.	El gobierno municipal favorece la colaboración con los demás actores de la sociedad para generar nuevos espacios de diálogo y trabajo, y así encontrar nuevos enfoques, metodologías y formas más efectivas y eficientes de gobernar.

Algunos beneficios del Gobierno Abierto son:

- Promueve la integridad, equidad e innovación.
- Contribuye a prevenir y detectar esquemas de corrupción.
- Facilita la evaluación de la gestión pública.
- Mejora la calidad y eficiencia de los servicios públicos.
- Fomenta la participación y colaboración ciudadana.
- Incentiva la rendición de cuentas.
- Transparenta los datos e información pública.
- Estimula la innovación y el emprendimiento.

Los actores involucrados en el Gobierno Abierto Municipal son las autoridades municipales, la sociedad civil, el sector privado, el sector educativo/académico, los medios de comunicación y los organismos garantes de transparencia.

Para lograr el Gobierno Abierto Municipal, se requiere una firme decisión política tanto de los gobiernos comprometidos con valores de transparencia, participación y colaboración ciudadana, como de las propias organizaciones sociales, que deben crear y aplicar mecanismos que fomenten el interés de los ciudadanos por involucrarse en la gestión de lo público.

Si bien ha habido iniciativas y proyectos que parecen marcar un avance positivo en la dirección del gobierno abierto, su número, aún escaso, y su naturaleza, parecen corresponder más propiamente con las características del e-government (gobierno electrónico), lo que pone en evidencia que el camino por recorrer es todavía muy largo.

Gobierno abierto y participación ciudadana

Resulta claro que la participación ciudadana no se produce solo porque la población sea invitada por un gobierno a hacerlo. Debe haber, para ello, una oportunidad, que no depende únicamente de la existencia de canales facilitados desde el Estado.

No debe olvidarse que la iniciativa del gobierno abierto señala tres ejes que presidirían la estrategia de los gobiernos para avanzar en su concreción: la transparencia, la participación y la colaboración.

La transparencia de la información pública puede manifestarse en formas de relación ciudadana con los gobiernos que no impliquen participación en su sentido estricto.

En situaciones concretas de gestión participativa, esta tarea incluye una explícita definición del “escenario” o Estado de cosas que se espera alcanzar a mediano y corto plazo; una clara división y asignación de las responsabilidades y compromisos de cada uno de los actores participantes; y una programación de las metas a lograr en el tiempo y de los recursos que deberán aplicarse para ello.

En tal sentido, la organización de la participación debe ser considerada como un componente ineludible de la estrategia de implementación de la iniciativa.

Conclusiones

Como los planos de participación de la ciudadanía, los tiempos de la gestión involucrados (planificación, ejecución, control), la naturaleza y envergadura de los actores y los resultados que se quieren alcanzar varían en cada caso, son igualmente múltiples y heterogéneas las fuentes de información y los canales de transmisión que pueden requerirse en la práctica.

El Estado debe conocer si los objetivos que se propuso alcanzar en la gestión del desarrollo fueron efectivamente alcanzados porque, cualquiera fuere el caso, debería rendir cuentas a la sociedad por su desempeño.

Para el Estado, entonces, mejorar la información sobre sus resultados equivale a tornar más transparente su gestión y, en caso de haber producido los resultados propuestos, a legitimar su desempeño y a aspirar -si ello fuera posible o deseable- a renovar el mandato de sus ocupantes.



Dr. José Juan Sánchez González

Profesor desde 1990 en la UNAM y en otras instituciones, y actualmente es profesor de tiempo completo en la Universidad Autónoma del Estado de México.

Cuenta con una sólida formación académica: es licenciado en Ciencias Políticas y Administración Pública, así como maestro y doctor en Administración Pública.

Ha recibido reconocimientos por su desempeño académico, incluyendo menciones honoríficas en sus tesis y premios otorgados por el INAP.

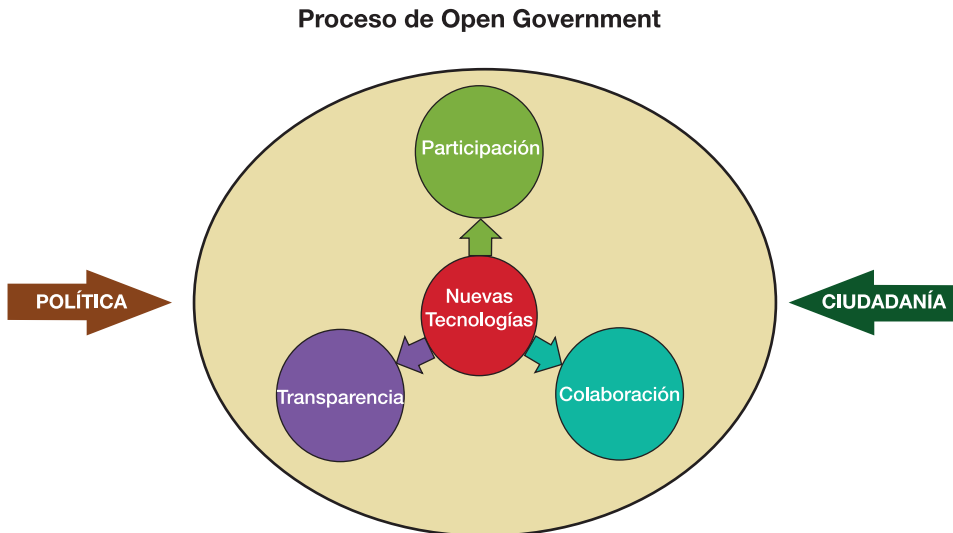
Es miembro de importantes institutos de administración pública y cuenta con un nivel destacado como investigador. También ha tenido la oportunidad de realizar una estancia académica en la Universidad de Salamanca en España.

El gobierno abierto a nivel local en México: retos para su implementación

Dr. José Juan Sánchez González

El gobierno abierto (GA) no es concepto nuevo, aunque su significado es más reciente. Los orígenes del gobierno abierto son antiguos:

- En Suecia fue aprobada la Ley de Prensa (1766) como derecho a la información.
- Desde la Segunda Guerra Mundial, los norteamericanos asignaron más interés a la apertura del gobierno. En 1956 los principales partidos políticos se comprometieron a consolidar un acceso abierto a la información pública.
- 1957 a 1967, la legislatura del Estado de Florida consiguió facilitar la apertura de las actividades del gobierno estatal y local. Se aprobó la idea de un “Gobierno a la luz del día” (Government Sunshine).
- A finales de los años 1970 apareció, por primera vez de manera oficial en el Reino Unido, el uso del gobierno abierto referido a diversas cuestiones relacionadas con el secreto de Gobierno e iniciativas para “abrir las ventanas” del sector público hacia el escrutinio ciudadano para reducir la opacidad (Ramírez-Alujas, 2011: 101).



En México, a nivel federal, existen varios planes de acción en el marco de la Alianza para el Gobierno Abierto, de la cual México es miembro fundador. Sin embargo, a nivel local, hay pocos casos relevantes, lo que demuestra que el gobierno abierto no es algo sencillo y requiere tanto vocación política como infraestructura adecuada. En comparación con otros países, como Suiza y Estados Unidos, estamos rezagados en materia de gobierno abierto. El presidente Obama fue un defensor destacado del gobierno abierto y mencionó que los cuatro elementos fundamentales son la participación, la colaboración, la transparencia y las tecnologías de la información y comunicación (TIC). La Alianza para el Gobierno Abierto, también conocida como Open Government Partnership, fue fundada en 2011 por Obama y por la entonces presidenta de Brasil, Dilma Rousseff, y busca fomentar el gobierno abierto a nivel internacional.

Los gobiernos interesados en participar en esta iniciativa deben firmar un convenio y llevar a cabo una serie de acciones. Aunque muchas personas no lo saben, México fue uno de los países fundadores de esta iniciativa, y durante la presidencia de Peña Nieto se lograron algunos avances. Sin embargo, la implementación del gobierno abierto se vio afectada por el escándalo del software espía Pegasus, que llevó a un freno en el avance de esta iniciativa. En la actualidad, el gobierno de López Obrador ha intentado abordar el tema, pero como académico puedo decir que no cumple con los principios fundamentales del gobierno abierto, como la rendición de cuentas y la transparencia, los cuales son derechos constitucionales que deben ser garantizados. Aunque no entraré en detalles al respecto, es importante destacar que el gobierno abierto requiere recursos financieros para desarrollar páginas web y llevar a cabo otras acciones.

En México, el INAI (Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales) ha creado un comité en colaboración con organizaciones de la sociedad civil y el gobierno para definir un programa de acción en materia de gobierno abierto.

Año	Descripción
2015	Arrancó la implementación del GA en 14 gobiernos subnacionales (Durango, Oaxaca, Morelos, Veracruz, Coahuila y Puebla en un primer bloque; Jalisco, Tlaxcala, Hidalgo, Baja California, Chiapas y Tabasco) en un segundo bloque (Zacatecas y San Luis Potosí) se agregaron posteriormente.
2016	7 gobiernos subnacionales y 8 gobiernos locales se unieron a la segunda generación de la Red México Abierto.
INAI	En marzo de 2015, 12 órganos garantes firmaron una manifestación de interés con el INAI para comenzar a trabajar sobre ejercicios de GA en sus gobiernos. El INAI se había convertido en un impulsor del GA a nivel subnacional, que había involucrado a los gobernadores, las OSC y los órganos garantes.

En cuanto al gobierno abierto a nivel subnacional y local en México, el estado de Jalisco ha sido el más exitoso, mientras que en el orden de gobierno local ha sido difícil avanzar. En 2015, el INAI identificó doce organismos garantes interesados en firmar una manifestación de interés para trabajar en gobierno abierto a nivel local. En cuanto a los resultados, nueve gobiernos subnacionales elaboraron planes de acción, establecieron secretariados técnicos locales y abrieron páginas web gubernamentales, pero Jalisco fue el único caso exitoso.

Se han realizado estudios para evaluar el gobierno abierto en municipios y delegaciones de la Ciudad de México, y los resultados varían considerablemente, con algunos municipios de Jalisco, Aguascalientes y Ciudad de México obteniendo mejores calificaciones, mientras que otros, como Apizaco en Tlaxcala y Tantoyuca en Veracruz, obtuvieron puntuaciones bajas debido a la falta de gobierno electrónico y gobierno abierto.

Estudio de 204 municipios

- Un estudio elaborado en la Universidad Autónoma de Coahuila (UAC) para medir la calidad del GA, en **204** municipios y delegaciones más poblados en México.

25 indicadores

- Analizando las tres variables más importantes –transparencia, participación ciudadana, colaboración– por lo que construyeron **25 indicadores**, cuyos valores sumados dan un total de 100 puntos.

Resultados

- El estudio concluye que: **un número reducido había logrado implementar estrategias de GA y el resto, que representa la mayoría, requiere mucho trabajo para considerarse como una experiencia exitosa de GA a nivel local.**

Los retos del gobierno abierto en el ámbito local incluyen la resistencia de los gobiernos a incluir a la sociedad civil en la toma de decisiones. Este es un problema que requiere atención. Es fundamental fomentar la participación activa y participativa de las organizaciones de la sociedad civil. En Europa y Estados Unidos, se establecen redes de estas organizaciones, y en algunos casos, los gobiernos incluso les proporcionan fondos para llevar a cabo actividades que ellos mismos no pueden realizar. La sociedad civil puede realizar trabajos que superan las capacidades del gobierno, como se evidenció durante la crisis de refugiados en la frontera de Rusia y Ucrania.

Hablar de participación ciudadana en el GA implica cocreación de la agenda, del modelo, la construcción de indicadores y evaluaciones. Tomar en cuenta a las organizaciones de la sociedad civil dentro del GA, resulta relevante para realizar el ejercicio compartido de cocreación.

En la mayoría de los casos, dichos esfuerzos van dirigidos hacia iniciativas de acceso a la información, transparencia y/o rendición de cuentas, por lo que no necesariamente

a los principios básicos que definen al concepto de GA: el diálogo, la participación, la colaboración y cocreación entre sociedad y gobierno para la búsqueda de soluciones conjuntas a los grandes retos públicos.

Requerimientos políticos del Gobierno Abierto:

- Un liderazgo político: en las autoridades políticas del gobierno local que pueda comprender que la acción de gobierno en la actualidad es de cocreación, para lo cual cuenta con el apoyo y colaboración de las OSC como instancia de colaboración y seguimiento.
- Visión de un trabajo colaborativo: el gobierno local supone una autoridad política como centro de trabajo y responsabilidad política, pero que cuenta con otras instancias públicas y privadas en las que pueden colaborar en compromisos contraídos por la instancia local como son las OSC.
- Las instancias de transparencia: el órgano garante de la transparencia local debe ser el centro de impulso para generar las condiciones de trabajo y colaboración institucional como de participación ciudadana.
- Organizaciones de la Sociedad Civil activas y participativas: que con el apoyo del órgano de transparencia estatal o local, pueden tener cabida en el Secretariado Técnico Local (STL) como representantes de los ciudadanos en el seguimiento de los compromisos contraídos por los gobiernos locales.
- El Gobierno Abierto en los gobiernos locales es un esfuerzo conjunto interactivo mediante mecanismos de transparencia, rendición de cuentas, participación ciudadana y colaboración, que sirven como mecanismos de legitimación política y que contribuyen en el mejoramiento del desempeño local.

Los requerimientos administrativos incluyen definir una estrategia clara y establecer una ruta crítica para la implementación de iniciativas de gobierno abierto a nivel local. Es necesario establecer compromisos y medidas claras que beneficien a la sociedad. Además, se debe garantizar la sostenibilidad de estas organizaciones y reconocer que el Estado es plural y requiere la participación de múltiples actores.

Lugar	Municipio/Delegación	Entidad Federativa	Calificación
1	Tlajomulco de Zúñiga	Jalisco	91
2	Tlaquepaque	Jalisco	86
3	Aguascalientes	Aguascalientes	79
4	Guadalajara	Jalisco	77
5	Torreón	Coahuila	76
6	Puebla	Puebla	75
6	Puerto Vallarta	Jalisco	75
8	Reynosa	Tamaulipas	71
10	Saltillo	Coahuila	70
11	Tepatitlán de Morelos	Jalisco	67
12	Oaxaca	Oaxaca	63
13	Milpa Alta	Ciudad de México	62
14	Minatitlán	Veracruz	61
15	Delicias	Chihuahua	59
16	Morelia	Michoacán	41
16	Tlalpan	Ciudad de México	41

Conclusiones:

1. Existe una cantidad de requerimientos políticos, técnicos y administrativos para que el GA puede convertirse en una acción colaborativa y participativa en los gobiernos locales mexicanos.
2. El GA puede convertirse en una práctica de innovación en los gobiernos locales, en la medida que estos se comprometan a realizar las actividades, destinen los recursos y pongan a disposición de las organizaciones de la sociedad civil, los planes de acción locales que puede verificarse.
3. De lo contrario el GA a nivel local podría ser una moda innovativa, pasajera y sin efectos en el desempeño gubernamental.
4. Debe crearse una estrategia nacional de GA para evitar esfuerzos aislados y poca coordinación.
5. El futuro del GA dependerá de los actores involucrados y del empuje de las organizaciones de la sociedad civil para el cumplimiento de los compromisos contraídos en el marco de la Alianza para el Gobierno Abierto.
6. Un obstáculo es la brecha digital o estratificación digital. Aunque el número de usuarios de internet ha ido aumentando en las últimas décadas, todavía es preciso tener en cuenta la existencia de minorías que, por razones de edad, ámbito geográfico, nivel socioeconómico, educativo, lengua o cualquier otro aspecto, no están conectadas con las tecnologías de información y comunicación (TIC).
7. Uno de los límites de implementación puede residir en la actitud y receptibilidad de los propios ciudadanos que, sin una adecuada información y formación, pueden desconocer la oferta de servicios de los gobiernos o ser reacios a utilizarlos.

En México, no contamos con muchos casos exitosos de gobierno abierto a nivel local, pero aquellos que existen son representativos y deben replicarse. Necesitamos impulsar el gobierno abierto y superar el miedo. Los políticos, alcaldes, diputados y senadores deben cambiar su mentalidad y adaptarse a los nuevos tiempos. Ya no estamos en el siglo XX, donde un gobierno dominaba durante décadas. Todos los partidos políticos deben comprender la importancia de estar más cercanos de la sociedad.



Lic. José Antonio Fabián Fuller

Director de Táctica Desarrolladores. Licenciado en Ciencias Políticas y Administración Pública por la Universidad Autónoma de Querétaro, maestrante en Gestión e Innovación Pública por la misma universidad. Posee especialidades en Public Manager y Comunicación Política, así como en Gobierno y Desarrollo Local por la Unión Iberoamericana y Municipalistas, y el Centro Iberoamericano de Gobernabilidad, Administración y Políticas Públicas Locales.

También cuenta con un diplomado en Presupuesto Basado en Resultados por la UNAM y la SHCP, y está certificado en Liderazgo en Servicio Público por la Secretaría de Educación Pública de México.

Es consultor de gobiernos locales y político desde 2013, con experiencia en siete campañas electorales y más de 15 gobiernos locales, ponente en la Ciudad de Panamá en 2015, Ciudad de México en 2017 y Ciudad de Guatemala en 2018, abordando temas de políticas públicas, gobierno abierto y planeación.

El desafío contemporáneo de los gobiernos locales

Lic. José Antonio Fabián Fuller

El “desafío contemporáneo de los gobiernos locales es ser capaces de generar un marco propicio para el intercambio y generación de acuerdos y consensos entre los actores del espacio local. Lo anterior implica: promover la construcción de redes de actores en torno a problemas públicos, es decir, redes de política pública local; implica también fortalecer el capital social, movilizar a la ciudadanía; implica de igual forma crear las reglas del juego y arreglos institucionales para dar un marco de certidumbre y confianza a los actores; e implica sobre todo tener una capacidad estratégica para entretejer acuerdos y articular convergencias en el momento oportuno, es decir, capacidad para generar una acción pública de alta intensidad”.

-Enrique Cabrero- (Ziccardi, A. 2004).



Definir el gobierno abierto como un ejemplo sencillo, pero con implicaciones reales, permite comprender su importancia. Imaginemos estar en un evento público y quedarnos varados en una Suburbana averiada en medio de la carretera. Aunque todos los pasajeros tienen ideas diferentes sobre cómo resolver la situación, solo uno decide empujar el vehículo mientras los demás discuten en el interior. Si todos colaboraran y se pusieran de acuerdo para empujar mientras una persona dirige, podrían avanzar. En cambio, si cada uno sigue su propia agenda, no podrían avanzar ni siquiera unos metros.

La lección de este ejemplo se aplica a diferentes áreas de la Administración Pública, el poder legislativo y el poder judicial en México. Actualmente, muchas personas están empujando en direcciones opuestas, lo que impide que el país avance en la dirección correcta. La falta de mecanismos de gobierno abierto no solo excluye a las ONGs, sino también a la ciudadanía. El problema radica en querer que la ciudadanía se involucre únicamente cada tres o seis años, lo cual es insuficiente.

La calidad en el sector público es fundamental para garantizar la eficacia y eficiencia en la prestación de servicios públicos. Es necesario que los servidores públicos estén capacitados y motivados para cumplir con su trabajo de manera efectiva y que la gestión sea transparente y responsable.

La participación ciudadana es un aspecto clave para mejorar la calidad de las políticas públicas y las leyes. Los ciudadanos pueden contribuir a la mejora de las iniciativas de ley, los servicios públicos o políticas públicas mediante la retroalimentación y la colaboración.

Mecanismos	¿Para qué sirven?
1. Referéndum	Para someter a votación de las personas una ley o reglamento.
2. Plebiscito	Para someter a votación de las personas actos o decisiones administrativas.
3. Iniciativa Ciudadana	Para que las personas podamos proponer leyes o reglamentos, o cambios a los existentes.
4. Revocación de Mandato	Para someter a votación de las personas la continuidad de un representante.
5. Audiencia Pública	Para llamar a un debate o plática pública a un representante.
6. Consulta pública	Para conocer la opinión de las personas a través de una votación.
7. Consejos consultivos	Para que personas u organizaciones participen o asesoren dependencias de gobierno.
8. Comités de participación	Para que las vecinas y vecinos se organicen y propongan algo a las autoridades.
9. Planeación participativa	Para que las personas participemos en temas de presupuesto, desarrollo urbano o planes de gobierno.
10. Contralorías sociales	Para que las personas revisemos o auditemos el actuar de las autoridades.
11. Colaboración ciudadana	Para que las personas ayuden a las autoridades en alguna tarea en específico.
12. Mecanismos para niñas, niños y adolescentes	Para que las autoridades conozcan la opinión de niñas, niños y adolescentes.
13. Cabildo abierto	Para que las personas tengamos voz directa en donde los municipios votan las decisiones.
14. Presupuesto participativo	Para que las personas puedan hacer proyectos en sus colonias.

El gobierno abierto trasciende la mera transparencia y rendición de cuentas, ya que fortalece las políticas públicas y el trabajo de los legisladores al representar y escuchar a la ciudadanía. Un ejemplo destacable es la iniciativa promovida por "Hoy por Ellos" en Querétaro, que busca ampliar los mecanismos de participación ciudadana de cinco a quince.

Por tanto, es esencial contar con un Parlamento Abierto efectivo donde la ciudadanía se involucre de manera activa. No basta con una apariencia de participación, pues la ciudadanía puede identificar los problemas cotidianos que nosotros, como servidores públicos, a menudo pasamos por alto. Debemos entender que los servidores públicos no pueden estar en todas partes al mismo tiempo, por lo que resulta fundamental establecer mecanismos de participación ciudadana.

	Ley de Participación en Querétaro	Ley de Participación en Chihuahua
Lista Nominal del Estado	1,656,931	2,775,035
Lista Nominal de la Capital	755,044	690,426
Referéndum	3% de la lista nominal 49,000 firmas estatal 22,000 firmas municipal	0.5% de la lista nominal 13,875 firmas estatal 3,453 firmas municipal
Plebiscito	3% de la lista nominal 49,000 firmas estatal 22,000 firmas municipal	0.5% de la lista nominal 13,875 firmas estatal 3,453 firmas municipal
Iniciativa Ciudadana	1% de la lista nominal 16,570 firmas estatal	0.1% de la lista nominal 2,775 firmas estatal
Revocación de Mandato	--	3% de la lista nominal 83,250 firmas estatal 20,718 firmas municipal
Consulta Vecinal	10% de la sección 380 firmas aproximadamente	50 firmas

En la mayoría de los estados del país, actualmente solo se cuenta con alrededor de cinco o seis mecanismos de participación ciudadana, como la consulta ciudadana, plebiscito, referendo, iniciativa ciudadana y los comités de obra. No obstante, existen otros mecanismos que son menos conocidos o se les ha dado poca importancia, como la consulta ciudadana, la planeación participativa, las audiencias públicas, los presupuestos participativos, los cabildos abiertos y las consultas indígenas, entre otros.

La iniciativa mencionada busca ampliar los mecanismos de participación a quince, pero más allá de la cantidad, es crucial comprender cómo estos mecanismos fortalecen y contribuyen al éxito de las políticas públicas. La participación ciudadana es un derecho humano, pero si solo la consideramos como un derecho y no como un mecanismo para fortalecer leyes, políticas públicas y acciones gubernamentales, no lograremos un impacto significativo. Además, la participación ciudadana puede conducir a procesos de

planificación legítimos y fortalecidos, algo que es escaso en México, especialmente a nivel municipal.

Es relevante destacar esta situación, ya que la falta de planificación en nuestro país, en especial a nivel municipal, es evidente. A través de procesos de planificación legitimados y fortalecidos por la sociedad, podemos generar indicadores de resultados y comunicar a la ciudadanía:

"Aquí están los resultados, gracias a ustedes". Reconocer el impacto real que puede tener la participación ciudadana en el desarrollo de políticas efectivas y en la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos es de suma importancia.





Dra. Lizbeth Gutiérrez Obeso

Aprobó su examen de doctorado en estudios sociales por la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa y obtuvo Medalla al mérito expedida por Rectoría. Es maestra en Derecho Constitucional y Gobernabilidad, con mención honorífica, y licenciada en Ciencias Políticas y Administración Pública por la Universidad Autónoma de Nuevo León.

Ha sido profesora universitaria en Nuevo León y Sonora, tanto de tiempo completo, como de asignatura, periodo en que recibió la distinción como miembro del Programa para el Desarrollo Profesional Docente Tipo Superior otorgado por la Secretaría de Educación Pública.

Ha colaborado en redes de gobernanza con organizaciones de la sociedad civil para la creación, al interior de partidos, de un diagnóstico y protocolo para prevenir, atender, sancionar y erradicar la violencia política en razón de género contra las mujeres con el National Democratic Institute (NDI)-México; y el impulso político y burocrático de la Agenda de Derechos Humanos para Niñas y Mujeres en Sonora junto a la Observatoria Ciudadana Todas Mx-Sonora.

Actualmente ayuda a visibilizar mujeres en Wikipedia a través de "Editatona" y es becaria del British Council en la Tercera Generación de Mujeres en la Ciencia/STEM.

La perspectiva de género en la planeación municipal

Dra. Lizbeth Gutiérrez Obeso

Las mujeres representan más de la mitad de la población, sin embargo, su participación y representación en la solución de problemas públicos no es proporcional a su mayoría demográfica. Esta disparidad se evidencia especialmente en el ámbito salarial, donde por cada 100 pesos que gana un hombre, una mujer gana solamente 86 pesos.¹ Además, existe una brecha significativa en el acceso a la vivienda, tanto en zonas urbanas como rurales. De las 23.9 millones de viviendas particulares habitadas propias, por cada cien viviendas 41.5% de las personas propietarias son mujeres y 56.9% son hombres.²

En términos de población económica activa, se reconoce que el 34.7% de los hombres participan en esta, mientras que 22.6% de las mujeres lo hacen³. Esto también se refleja en la prevalencia de empleo parcial, donde es más probable encontrar a mujeres realizando trabajos a tiempo parcial que a hombres. Estas desigualdades pueden atribuirse en gran medida a factores culturales, como la carga desproporcionada de responsabilidades de cuidado que recae sobre las mujeres, que representa 6.4 billones de pesos, equivalente a 27.6% del PIB, de lo que se desprende que 73.3% fue aportado por las mujeres, mientras los hombres contribuyeron con 26.7%, es decir, las mujeres aportaron 2.7 veces más valor económico que los hombres.⁴

En términos de tiempo, esto se traduce en que en 2020 las mujeres destinaron 60 millones de horas semanales a los cuidados, mientras los hombres destinaron 37 millones; es decir, la mujeres destinaron 3 veces más de horas que ellos.⁵



*Pobreza, vivienda, laboral,
violencias, personas adultas
mayores, cuidados, participación
política.*

Por qué brechas?

1 Fuente: IMCO (2022) Brecha salarial de género (imco.org.mx)

2 Fuente: INEGI (2020) Mujeres y hombres en México. 2020. 2021. (inmujeres.gob.mx)

3 Fuente: ENOE de INEGI (2020), en Mujeres y hombres en México. 2020. 2021. (inmujeres.gob.mx)

4 Fuente: INEGI (2020), Noticia - Cuenta Satélite del Trabajo No Remunerado de los Hogares de México 2020 (inegi.org.mx)

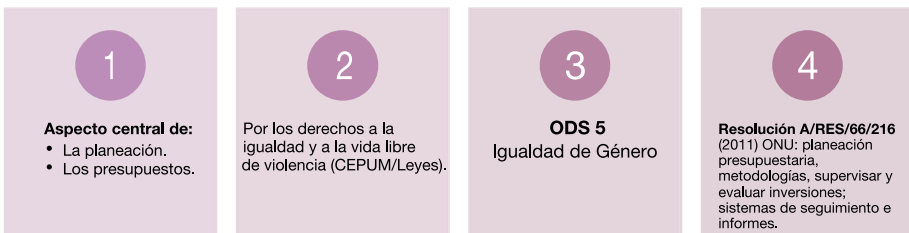
5 Fuente: CONEVAL (2022), COMUNICADO_03_SISTEMA_INDICADORES_POBREZA-GENERO_2016_2020.pdf (coneval.org.mx)

Además, en el ámbito de la seguridad social, la brecha se acentúa y genera aún mayores problemas si se considera que la esperanza de vida de las mujeres es más larga⁶ (78 años) que para los hombres (72.2 años), de agosto a noviembre de 2020, el 91.2% de las mujeres en situación de pobreza estuvieron empleados sin contar con seguridad social como prestación laboral, el 87.6% de los hombres en situación de pobreza enfrentaban esta carencia. En las personas fuera de la situación de pobreza, en 2020 esta alcanzó al 47.8% de las mujeres empleadas y al 43.9% de los hombres.⁷

Sin embargo, en el ámbito político la situación es ligeramente diferente debido a las acciones afirmativas que han evolucionado hacia la paridad, cuando se trata de puestos de representación popular porque, desde su postulación están obligados a postular de manera paritaria o se les niega el registro. Lo que no permea todavía en el poder judicial porque no cuenta con este tipo de mecanismos en la selección de jueces y magistraturas. Esto ha llevado a una distribución equitativa en las postulaciones a cargos legislativos y ejecutivos, aunque no se ha logrado de la misma manera en los gobiernos ni en el sector privado. Además, la paridad no ha permeado adecuadamente en las áreas de ciencia y tecnología, debido a un fenómeno conocido como "tubería rota", en el cual las mujeres abandonan las actividades públicas, ya sean laborales o de participación ciudadana, durante las diferentes etapas de su vida, debido a los roles diferenciados que les asigna la sociedad.

En el ámbito del servicio público y los cargos de representación, es común encontrar que todas las personas que los asumen han jurado cumplir con la Constitución, las leyes y los reglamentos. Esto implica también el cumplimiento de los tratados internacionales, los cuales están debidamente reconocidos tanto en la Constitución como en las leyes y reglamentos. En este sentido, se reconoce la obligatoriedad de aplicar la perspectiva de género, la cual se encuentra presente en la planeación y presupuestación como elementos centrales.

La Constitución Federal garantiza el derecho de las mujeres a la igualdad y a una vida libre de violencia. Además, en el marco de la Agenda 2030, el Objetivo de Desarrollo Sostenible 5 aborda específicamente la igualdad de género. Asimismo, la Resolución A/RES/66/216 de la ONU establece la necesidad de integrar medidas de administración pública y gestión que incluyan la perspectiva de género en la planeación, presupuestación, supervisión, evaluación y seguimiento.



6 Fuente: INEGI (2019), Población. Esperanza de vida (inegi.org.mx)

7 Fuente: CONEVAL (marzo de 2022), Sistema_Indicadores_Pobreza_Genero_Mexico_2016_2020.pdf (coneval.org.mx)

El Estado mexicano ha firmado diversas convenciones, entre las cuales destaca la Convención de Belém do Pará, que solicita la incorporación de la perspectiva de género en todas las etapas de la gestión pública. Superar las brechas de desigualdad y aplicar acciones afirmativas se convierte en un gran desafío para el gobierno de México. A nivel federal, ya existe un anexo específico en el Presupuesto de Egresos de la Federación, que es el *Anexo 13 Erogaciones para la igualdad entre mujeres y hombres*⁸ para cumplir con estos compromisos. Sin embargo, es necesario que la información fluya hasta el ámbito municipal, de manera que los ayuntamientos y cabildos cuenten con una instancia que supervise el ejercicio de este presupuesto y cumpla con este mandato.



El programa de apoyo a instancias de mujeres en entidades federativas (PAYMEF) está vinculado a este anexo y permite una comunicación más directa entre los cabildos y el gobierno federal. Al fortalecer la perspectiva de género, se logra dar vida a la letra de la Constitución y la legislación, evitando que estas queden en meras palabras.

Para lograr una implementación efectiva de la perspectiva de género en la planeación y presupuesto, es necesario adoptar el enfoque del presupuesto basado en resultados y establecer un sistema de evaluación del desempeño. Este sistema comprende siete elementos: planeación, programación, presupuesto, ejercicio y control, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas. La planeación y el presupuesto adquieren especial importancia, ya que en ellos se definen las prioridades del gobierno y se deben desarrollar programas que promuevan la igualdad de género y prevengan la violencia contra las mujeres.

Es fundamental contar con datos desagregados por sexo, edad y generación para fundamentar la formulación de políticas públicas acordes a la realidad. Los presupuestos públicos desempeñan un papel clave en la construcción de un gobierno con perspectiva de género y mayor justicia para mujeres y hombres. Es necesario reconocer las diferentes realidades y brindar apoyo focalizado a aquellos grupos que enfrentan desigualdades.

Además, es imprescindible abordar la cultura y plantear soluciones públicas desde una nueva perspectiva. Esto implica incluir la educación en todos los niveles y fomentar la participación del sector privado. El cuidado también se presenta como una oportunidad de desarrollo, considerando su impacto en el Producto Interno Bruto (PIB) de México.

⁸ Fuente: DOF: 28/11/2022. Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2023. DOF - Diario Oficial de la Federación.

Retos para incorporar la perspectiva de género en la planeación municipal

Marcos teóricos del Estado y la Economía.

Cálculo del PIB: **Labores domésticas y de cuidado** 2021= **6.8 billones de pesos/ 26.3% del PIB.**

Armonizar las leyes locales y reglamentos con la Ley de Planeación y Ley Gral. de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.

Desde la elaboración de sus programas operativos anuales (**POAs**).

Datos: sexo, edad; indicadores

Sin embargo, existen retos en la armonización de leyes y reglamentos locales, particularmente en relación con la planeación, los Planes Operativos Anuales (POA) y los datos abiertos. Es necesario fortalecer la colaboración entre las áreas encargadas de la planeación y el presupuesto, y asegurar que el presupuesto se presente antes del plan municipal de desarrollo para una planificación efectiva en el primer año de gobierno.

La obligatoriedad de integrar la perspectiva de género en la planeación y el presupuesto debe extenderse a todos los municipios, incluso aquellos con menos de 25 mil habitantes que actualmente no están obligados a presentar programas operativos anuales. Esto implica promover una mayor colaboración entre las áreas responsables de la planeación y el presupuesto.

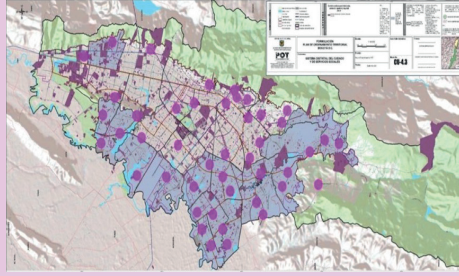
Además, a propósito del interés creciente de la ciudadanía por la participación activa en la toma de decisiones gubernamentales en el marco de un anhelo de transformación, es crucial repensar la forma de estado en México y, además, evaluar si desde el punto de vista administrativo, la política permite que el número y distribución de los municipios ayudan a que cabildos y ayuntamientos generen datos abiertos que desempeñan un papel fundamental en la transparencia, la recaudación de impuestos y la mejora de la planeación. Se destaca la importancia de mantener un diálogo permanente con los cabildos y la sociedad civil organizada para garantizar una fiscalización efectiva, un adecuado control y una correcta presupuestación de cara a la era de gobernanza.

La perspectiva de género en la planeación municipal

Letra muerta de la Constitución



Letra viva de la Constitución





Dra. en C. P. S. Marcela Ávila Eggleton

Directora de la Facultad de Ciencias Políticas de la Universidad Autónoma de Querétaro. Posee un doctorado en Ciencias Políticas y Sociales con especialización en Ciencia Política de la Universidad Nacional Autónoma de México. Cuenta con una formación académica en Ciencias Sociales de la Universidad de Delaware, así como una licenciatura en Ciencias Políticas y Administración Pública de la Universidad Panamericana, Campus Santa Fe.

Ha participado en seminarios y diplomados en el Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) y en la Universidad del Rosario en Argentina, así como en cursos en la Escuela de Graduados en Política Pública de la Universidad de Washington, D.C., y en el programa "Métodos y Diseño de Investigación" en la Universidad de São Paulo, Brasil, entre otros.

Es miembro activo de la Sociedad Mexicana de Estudios Electorales desde 1989 y ha coordinado el Programa de Maestría en Ciencias Sociales perteneciente al Programa Nacional de Posgrados de Calidad del CONACYT.

La evolución de la agenda legislativa municipal

Dra. en C. P. S. Marcela Ávila Eggleton

Quiero iniciar con una cita de un trabajo muy amplio sobre sistemas municipales, que realizó hace más de veinte años, Mauricio Merino en un libro que se llama “Gobierno Local y Poder Nacional”. La idea de que “el estado nacional mexicano se gestó con la sangre y la vida de los municipios, hasta que los agotó”, me parece que nos invita o nos exige que volvamos a ver la situación municipal como un espacio de la mayor relevancia; porque al final del día, muchas veces vemos los espacios de representación y de gobierno municipal como trampolín para otros cargos que consideramos más relevantes. Yo tengo mis dudas de que sean más relevantes, me parece que esto justamente nos muestra la gran deuda que tenemos con los municipios.

Quiero hacer una reflexión muy breve, sabemos que en México la política y la gobernanza se basan en una estructura federalista que otorga poderes y responsabilidades, por supuesto, a diferentes órdenes de gobierno, y a nivel local los municipios desempeñan un papel fundamental en la administración de los asuntos públicos y en la toma de decisiones, sobre todo porque afectan de manera directa a la ciudadanía. En este sentido, es un instrumento esencial para el proceso, porque nos permite establecer prioridades, promover cambios, diseñar políticas para el desarrollo y justamente la relevancia de esta discusión se centra en atender necesidades, promover la participación ciudadana e impulsar el desarrollo a nivel local e incidir de diversas maneras en garantizar la seguridad y el bienestar de la ciudadanía.

El municipio como la entidad sociopolítica con personalidad jurídica propia, incorporada, por supuesto, al pacto Federal en la medida en que conforma la base de organización de los estados, constituye la modalidad fundamental de la descentralización política y administrativa del estado.

Ahora, yéndonos un poquito a los orígenes del gobierno local, me parece que sí hay algunos elementos importantes que recordar o destacar. Los orígenes del gobierno local en México, por supuesto, se remontan muy atrás y se ubican en el periodo prehispánico a través de diferentes formas de organización social y territorial, eran autosuficientes. Sin embargo, la primera referencia clara a antecedentes directores de organización municipal, con características de autonomía, como las diputaciones provinciales, se remonta al periodo colonial. En las diferentes divisiones administrativas existentes, se fue organizando una división territorial en provincias que se conformaban por pueblos que podrían tener una cabecera llamada alcaldía mayor. Esta debe instituir un Cabildo o un consejo municipal encargado de la ejecución de justicia, la administración y la obra pública.

A partir de 1812, con la promulgación de la Constitución de Cádiz, que tuvo efectos significativos en la historia política de México y de muchos países latinoamericanos, se establece la organización de los municipios como la instancia básica de gobierno y de organización territorial y poblacional. Aquí hay un elemento importante que es producto de la Constitución de Cádiz y que tuvo un enorme peso en la historia del municipio durante el siglo XIX y la primera década del siglo XX. Producto de eso, en la conformación del estado mexicano, surgieron las figuras de las jefaturas políticas. Dos jefes políticos eran funcionarios del poder ejecutivo de cada uno de los estados y se encargaban del gobierno y la administración de un Distrito constituido por diferentes municipios.



En el siglo XIX, tras la Independencia, el Plan de Iguala, promulgado el 21 de febrero de 1821, reconoce la institución municipal, pero mantiene los lineamientos establecidos por la Constitución de Cádiz. La Constitución de 1824 no considera al municipio específicamente, aunque deja en libertad a los estados de la federación para legislar en este tema. En el siglo XIX, la lucha constante entre liberales y conservadores también significó una confrontación constante entre el federalismo y el centralismo. Un claro ejemplo de esto es la supresión de los ayuntamientos por parte de la constitución centralista de 1837. En la constitución de 1857 se vuelve a recrear la figura del municipio; aunque, de nuevo, manteniendo las jefaturas políticas, esta Constitución del 57 inicia de facto la construcción de una serie de aparatos de estado dirigidos por el Gobierno Federal, que poco a poco se fueron fortaleciendo.

Entonces, vemos que la autonomía municipal ha sido una de las luchas constantes a lo largo de la historia de México independiente, sobre todo en términos de su operación en la práctica.

Evidentemente, tras la Revolución y la Constitución del diecisiete, el artículo 115 le da una categoría completamente distinta al municipio y concibe la libertad municipal como

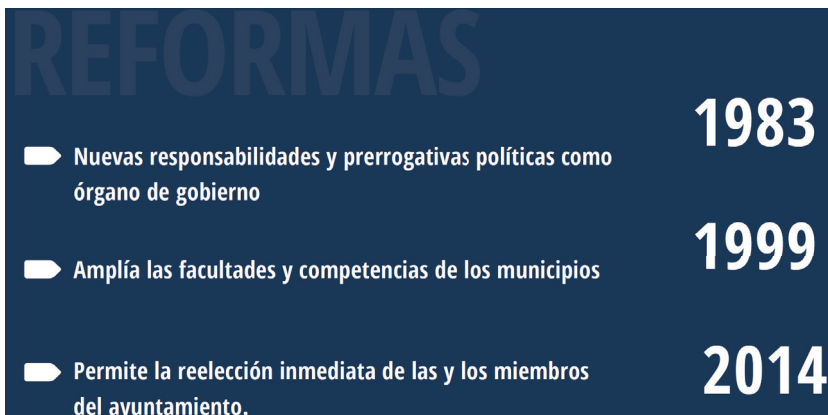
fundamento de las instituciones sociales del estado mexicano. Y bueno, por supuesto, reconoce al municipio como la base del Estado, otorgándole facultades y obligaciones en materia jurídica, política, económica y social que nunca antes había tenido.

Sin embargo, como siempre, hay un "pero". El Constituyente reduce la discusión de la libertad municipal a la autonomía financiera y en realidad, la falta de independencia económica del municipio limitó de manera muy importante su capacidad financiera y su autoridad política, ya que en la práctica debe supeditarse al Gobierno Federal. Entonces, el municipio estaba de facto inmerso en un régimen organizado en torno a un esquema centralizado, jerárquico y corporativo.

De nuevo, vemos estos cambios en los cuales, en la legislación, se fundamentan los criterios de reconocimiento municipal, pero en la práctica nos quedamos con esta serie de controles diversos. Dentro de las reformas que más impacto han tenido en términos municipales está, por supuesto, la reforma emblemática de 1983 que da nuevas responsabilidades y prerrogativas políticas al municipio como un órgano de gobierno; sin embargo, a pesar de la reforma, el municipio continuó debilitado en las leyes y su desarrollo se mantuvo rezagado.

Después vino la reforma de 1999 que, a pesar de pretender dotar de mayores facultades a los municipios en cuanto a su organización, funcionamiento interno y administrativo, así como para regular las materias de su competencia, claramente resultó insuficiente y puso en evidencia una falta de visión sobre el papel que el municipio debía jugar en el contexto de un sistema democrático.

La reforma de 2014 modifica el paradigma en el ámbito municipal, abriendo la puerta a la reelección inmediata de las y los miembros de los ayuntamientos; sin embargo, a pesar de lo anterior, el municipio se ha venido fortaleciendo a lo largo de los últimos años, aún con los rezagos que tiene en diversos ámbitos y esto ha permitido que se convierta en una instancia que tiene suficiente autonomía para jugar un papel importante en el escenario electoral mexicano.



Los municipios claramente han sido agentes indispensables en el proceso democrático. Primero, porque su estructura les permite tener contacto directo con la ciudadanía y por supuesto conocer sus demandas, y esto tiene un impacto importante en la integración del sistema político a nivel nacional.

El artículo 115 constitucional ha experimentado múltiples modificaciones desde 1917, que tienen como objeto preservar el federalismo; pero el modelo de interacción o de relación entre municipios no promueve la planificación a largo plazo ni la atención a problemas comunes. Otro elemento interesante en términos del asociacionismo municipal tiene que ver con que en México normalmente la afiliación política de los presidentes municipales deriva en asociaciones, pero lo cierto es que sería relevante una única asociación con recursos propios que permita cumplir con los objetivos de la enorme diversidad municipal que tenemos.

Otro punto importante tiene que ver con la simplificación de las reglas de los programas federales. Se requiere simplificar las reglas de operación porque suelen ser bastante confusas, y muchos municipios no tienen los recursos ni el personal necesario para gestionarlos.

El tema de la seguridad pública es de los más sensibles. Requiere una discusión mucho más amplia que permita blindar a los municipios.

OTRAS REFORMAS

- ▶ Ley Reglamentaria del Artículo 115 Constitucional
- ▶ Asociacionismo municipal
- ▶ Simplificación de las reglas de los programas federales
- ▶ Seguridad Pública

Algunas de las discusiones sobre las que se tiene que profundizar en los gobiernos locales, a pesar de su diversidad y pluralidad de dinámicas, ya que tienen diferentes niveles de avance en cuanto a estas propuestas, son las siguientes:

En primer lugar, la necesidad de un sistema anticorrupción; sabemos que la transparencia es uno de los ejes fundamentales que debe imperar en el actuar de los tres órdenes de Gobierno. De acuerdo con el Índice de Percepción de la Corrupción 2022 de Transparencia Internacional México está en el lugar 126 de 180 países; en esta última medición, México

tiene 31 de 100 posibles. Lo que nos muestra que el tema de la corrupción sigue siendo un tema que hay que enfrentar.

Un segundo tema de discusión para los gobiernos locales tiene que ver con el servicio civil de carrera. Sabemos que las condiciones actuales en los municipios dificultan esta profesionalización. El mérito y la constancia son eje de una toma de decisiones que beneficia a los municipios y en este sentido se requiere avanzar en el tema de la obligatoriedad del servicio civil de carrera a nivel municipal, que regule el ingreso, las condiciones laborales, la permanencia, la certificación del personal directivo, los principios de evaluación del desempeño, entre otras cosas, que asegure que el funcionariado tenga las competencias y conocimientos para llevar a cabo las funciones que le son asignadas.

Un tercer punto tiene que ver con el sistema de coordinación hacendaria en estados, los municipios dependen de participaciones y aportaciones del gobierno federal (fondos de los ramos 28 y 33), lo que suele generar incertidumbre en términos de lo que los municipios reciben en comparación con lo que recaudan y aportan. Es necesario, en este sentido, incentivar e impulsar diferentes iniciativas tanto a nivel federal como estatal para actualizar y modernizar el catastro, con el objeto de incrementar ingresos propios de los municipios a través del impuesto predial y al tener estos elementos se generará mayor certeza en el cálculo de las participaciones federales y esto incidirá en el desarrollo de los municipios, siempre y cuando los recursos sean asignados de manera eficaz.

Finalmente, la discusión sobre la Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios. La administración local efectiva es fundamental; en los últimos 15 años ha habido un incremento significativo en los fondos asignados. Si bien el gobierno federal en el 2016 emitió la Ley de Disciplina Financiera, con el objeto de lograr un mayor control sobre de las finanzas públicas locales, limitar el endeudamiento y promover la estabilidad económica, sabemos que se requieren leyes similares de disciplina financiera, que se discutan en los congresos locales para garantizar una gestión responsable de la deuda, sin que esto tenga implicaciones en términos de la libertad fiscal de los municipios.

CONGRESOS LOCALES

- ▶ Sistema municipal anticorrupción
- ▶ Servicio civil de carrera
- ▶ Sistema de coordinación hacendaria en estados
- ▶ Ley de disciplina financiera

Si bien las funciones de representatividad y gobernabilidad son esenciales, todos los arreglos institucionales encuentran un límite para satisfacer cada una de estas dos dimensiones. En este sentido, los sistemas electorales municipales no solo tienen que ajustarse a una representatividad lo más democrática posible, sino que también tienen que enfrentarse al hecho de que tienen que generar órganos de representación eficaces, es decir, que posibiliten la gobernabilidad; y es ahí donde considero que es más clara la necesidad de reformas en términos de los sistemas electorales municipales. Las instituciones políticas juegan un papel fundamental en el resultado de los regímenes democráticos, porque producen en dirección de una u otra función, cuáles tendrían que ser los lineamientos; sin embargo, no existe un criterio normativo incuestionable que permita evaluar en qué dirección un sistema es más o menos democrático. Lo cierto es que el diseño de los sistemas electorales municipales se vincula con el tema de la calidad democrática. Un sistema electoral será representativo cuando genere órganos de gobierno que velen por los intereses de los ciudadanos y cuando estos se sientan representados.

Desde la Constitución de 1917, el artículo 115, ha sido modificado, en materia de sistemas electorales municipales, en cinco ocasiones.

En 1933 se incorporó el principio de “no reelección” para el periodo inmediato de los miembros del ayuntamiento.

En 1947 se otorgó a las mujeres el derecho de votar y ser votadas en elecciones municipales.

En 1977 se incluyó el principio de representación proporcional en la elección de los ayuntamientos de todos los municipios con más de 300,000 habitantes.

En 1983 se extendió el principio de representación proporcional en la integración de los ayuntamientos de todos los municipios del país.

En el 2014 se aprobó la reelección inmediata.

Sin embargo, los sistemas electorales municipales se articulan no solamente del artículo 115 Constitucional, sino también de las leyes orgánicas municipales y de los códigos o leyes estatales electorales. En la práctica, tenemos más o menos 2,000 sistemas electorales municipales distintos en el país.

La magnitud es un elemento fundamental en los términos de representatividad de los sistemas electorales. Ya con la diferencia de la magnitud, esto nos da carta abierta para tener muy distintos sistemas electorales en términos de representación.

El segundo punto tiene que ver con la proporción entre regidurías de mayoría y de representación proporcional, si bien las leyes de cada entidad establecen un porcentaje, pues ese porcentaje está de nuevo, en relación al tamaño del ayuntamiento. Habría que discutir cuál es la función de ese espacio de representación proporcional, a qué responde,

para qué sirve, y cómo debería estar configurado. Porque al final del día llegamos a la conclusión de que hay sistemas electorales municipales muy representativos y sistemas electorales nada representativos, sin importar el estado en el que se ubiquen. Porque la representatividad depende de la magnitud, depende de la fórmula utilizada y por supuesto de la proporción de mayoría RP y de las dos variables que dejo al final, la fórmula, que ya la mencioné, y el umbral electoral.

Creo que una de las asignaturas pendientes en la discusión de la agenda pública municipal es sin duda el tema electoral.

Finalmente, para cerrar quiero decir que creo que hay importantes retos para la agenda pública municipal, que yo los resumiría de manera muy arbitraria en dos espacios: por un lado, la enorme complejidad de la regulación, y por otro lado, la importancia que tienen los municipios por la cercanía con la ciudadanía.

La complejidad de la regulación es uno de los temas que hay que atender.

Resulta indispensable que las y los legisladores del congreso federal y los congresos estatales, atiendan a los gobiernos locales para combatir el rezago económico que afecta a muchísimos municipios y por supuesto se requiere proporcionar a los municipios herramientas y medios jurídicos que les permitan generar condiciones propicias de subsistencia y desarrollo. Los ayuntamientos trabajan para generar propuestas que contribuyan a la mejora normativa. En este sentido hay un tema de corresponsabilidad.

Finalmente, la profesionalización y la responsabilidad y ética social son indispensables para generar buenas prácticas y fortalecer a los municipios.



Dr. Juan Carlos Villarreal Martínez

Director General del Centro de Planeación Estratégica y Prospectiva Política CEPLAN y de la Revista Mexiquenses. Es licenciado en Derecho por la UAEMex, maestro en Derecho Electoral por la Universidad de Xalapa y candidato a Doctor en Ciencias Sociales por la Universidad de la Habana en Cuba.

Se ha desempeñado como servidor público en el Instituto Electoral del Estado de México, ocupando los cargos de Director de Partidos Políticos, Director General y Consejero Electoral.

Su actividad profesional la ha realizado a la par de su actividad docente dentro de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales y la Facultad de Derecho de la UAEMex y del IEEM.

Reformas a la integración de cabildos: avances o retrocesos para la democracia

Dr. Juan Carlos Villarreal Martínez

En 1995 acudí a un encuentro de ILPES de la CEPAL, el encuentro se llamaba “Gobierno local de descentralización y desarrollo local”, hace ya 28 años. Digamos que, desde entonces, hay una discusión respecto de tres grandes temas con los que quisiera yo empezar para problematizar el tema de hoy:

1. Capacidad de recursos que tienen los municipios.
2. El tema político, en aquel entonces, el concepto de moda era gobernabilidad democrática.
3. Profesionalización, capacitación y desarrollo.

¿Qué pasó desde entonces para acá? Seguimos prácticamente estancados en aquel mismo punto. En aquel entonces la apuesta era trasladar una mayor cantidad de recursos a los ayuntamientos a través de transferencias del Estado para darles mayor autonomía, mayor capacidad, mayor desarrollo. México sigue estando muy atrás en lo que a la transferencia de recursos municipales se refiere.

Cuando uno habla de reformas a los municipios, yo apuntaría en tres grandes horizontes. ¿De qué hablamos cuando pretendemos modificar la estructura de los municipios para reducir el número de los regidores? Hay un gran argumento que tiene que ver con la representación política y digamos eso es discutible; luego hay otro elemento que tiene que ver con el perfeccionamiento en el funcionamiento del ayuntamiento como tal. Y eso pasa por otros temas que no necesariamente son los políticos y de representación política, esos tienen que ver más con recursos, con capital humano, con condiciones propias del municipio; y luego tiene que ver otro con la heterogeneidad que tienen, para el caso mexicano, los municipios; y comenzaré con mi estado, que es el Estado de México.

El 10 de febrero de 2014, se promulgó la reforma constitucional en materia política electoral, siendo esta una modificación trascendente al sistema jurídico y político electoral, porque prevé la renovación de la titularidad de los cargos sujetos a elección de nuestro país.

El Estado de México cuenta con 125 municipios y 16,99 millones de habitantes.

El 20 de septiembre de 2020 se aprobó la disminución de síndicos y regidores en el Estado de México, la reforma entró en vigor en el 2021, lo cual significaría un ahorro de 500 millones de pesos.

Estado de México

Cuenta con **125** municipios.

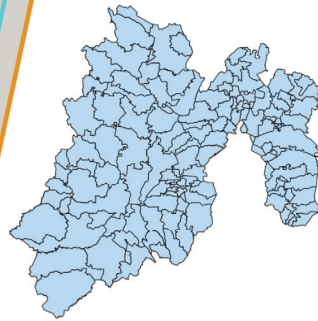


16,99 millones de habitantes.

El 20 de septiembre de 2020 se aprobó la disminución de síndicos y regidores en el Estado de México, la reforma entró en vigor en el 2021.



Lo cual significaría un ahorro de 500 millones de pesos.



Aunque en un inicio se planteó la eliminación de 659 regidores y casi un centenar de síndicos, finalmente se hicieron ajustes al dictamen para solo desaparecer 407 regidores, nueve síndicos, y no afectar tanto a la representación proporcional, tan peleada por los partidos minoritarios. Con la reforma se reducen, de 1,361 regidurías, actualmente a 954, lo que significará la disminución de 407 cargos, de los que 254 serían de mayoría relativa y 153 de representación proporcional.

Por otra parte, la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN) consideró que la reducción en el número de síndicos y regidores de los ayuntamientos no violó el principio de representación proporcional, pues —como ha sostenido la Corte en precedentes— la Constitución General otorga libertad al legislador local para definir el número y porcentajes de regidores que ocuparán el cargo, siempre y cuando sean razonables.

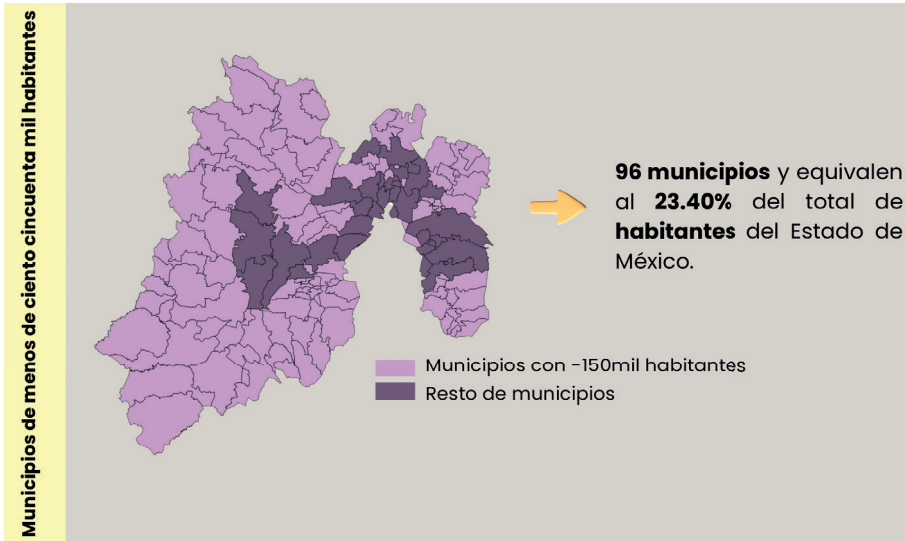
Finalmente, el Pleno determinó que dicha reducción tampoco violó los principios de reelección, progresividad y supremacía constitucional, ni se incurrió en una omisión legislativa, al no haberse ajustado las fórmulas de asignación de regidurías.

Ahora bien, un ayuntamiento se integra tomando en cuenta el número de habitantes que lo conforman:

Número de Habitantes	Composición del gobierno municipal
Menos 150 mil habitantes.	Un presidente, un síndico y cuatro regidores, electos por planilla según el principio de mayoría relativa, y tres regidores designados según el principio de representación proporcional.
Población de más de 150 mil y menos 500 mil habitantes.	Un presidente, un síndico y cinco regidores, electos por planilla según el principio de mayoría relativa, y cuatro regidores designados según el principio de representación proporcional.
Población de más de 500 mil habitantes.	Un presidente, un síndico y siete regidores, electos por planilla según el principio de mayoría relativa; un síndico y cinco regidores designados según el principio de representación proporcional.

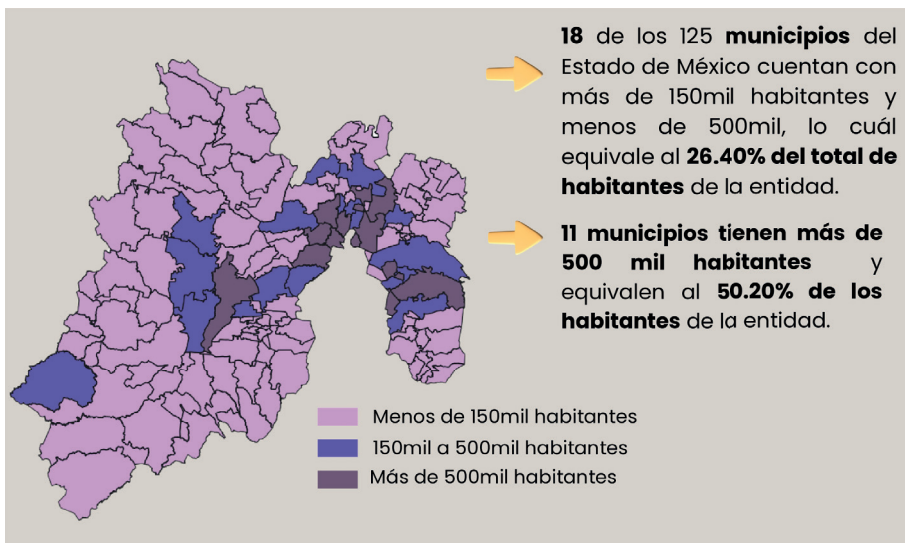
Fuente: Ley Orgánica Municipal del Estado de México, y Código Electoral del Estado de México.

En el Estado de México hay 96 municipios con menos de 150 mil habitantes y equivalen al 23.40% del total de habitantes del Estado de México.



Dieciocho de los 125 municipios del Estado de México cuentan con más de 150 mil habitantes y menos de 500 mil, lo cual equivale al 26.40% del total de habitantes de la entidad.

Once municipios tienen más de 500 mil habitantes y equivalen al 50.20% de los habitantes de la entidad.



De lo anterior, vamos a reflexionar un poco sobre algunos conceptos básicos y de observancia general que requiere el gobierno y la administración pública:

Principio de paridad de género.

Cada partido político, coalición, candidatura común o independiente deberá postular en planilla con fórmulas de propietarios y suplentes la totalidad de candidatos propios, comunes o en coalición para los cargos a elegir, en la que se deberá considerar un cincuenta por ciento de candidatos propietarios y suplentes de un mismo género y el cincuenta por ciento restantes con candidatos del género opuesto, debiendo estar integrada de forma alternada por personas de género distinto.

Integración de la planilla de listas cerradas

El candidato a presidente municipal ocupará el primer lugar en la lista de la planilla; el candidato a síndico ocupará el segundo lugar en dicha lista, y los restantes candidatos a regidor ocuparán los siguientes lugares en la lista, hasta completar el número que corresponda por el número de habitantes.

Listas cerradas

En la mayoría de los sistemas de representación proporcional (RP) por lista en el mundo, estas son cerradas, es decir, el orden de los candidatos es determinado por los partidos y los electores no pueden expresar su preferencia por alguno de ellos. Un aspecto negativo de las listas cerradas es que los votantes no tienen capacidad para determinar quién será el representante de su partido.

Listas abiertas

En estas listas los votantes pueden indicar no solo su partido, sino también su candidato favorito dentro de ese partido. Este modelo les brinda a los votantes una mayor libertad en la elección de sus candidatos, también genera efectos secundarios no muy deseables. Dado que los candidatos dentro del mismo partido compiten efectivamente entre sí por los votos, esta forma de lista abierta puede producir conflictos y fragmentación interpartidarias.

Panachage

Panachage es un tipo de sistema electoral que permite a los votantes distribuir sus votos entre candidatos individuales pertenecientes a diferentes listas de partido. Se utiliza en sistemas de listas abiertas como el de Suiza y Luxemburgo, así como en las elecciones locales en algunos como Länder de Alemania, y en las elecciones al senado en España. En Francia se utiliza este procedimiento para elecciones municipales en las ciudades de menos de 3500 habitantes.

Aproximaciones

Las listas cerradas apuntan a privilegiar el voto partidario, mientras que las abiertas y no bloqueadas tienden a la personalización del voto.

La mayoría de las críticas al modelo de lista cerrada, señalan que no permite al elector un buen margen de elección y que quien rinde cuentas no es el político individualmente sino el partido. Por el contrario, la ventaja de este tipo de lista es su tendencia a fomentar una mayor disciplina partidaria.

En los modelos de lista no bloqueada y abierta, ocurre todo lo contrario, facilita una mayor personalización del voto, y su principal desventaja es que tiende a menoscabar la unidad y la disciplina interna de los partidos y a incentivar la autonomía de los electos frente a sus partidos.



Dr. Juan Manuel Rodríguez Valadez

Licenciado en derecho y maestro en docencia e investigaciones jurídicas; Doctor en administración pública por el Instituto Internacional del Derecho y el Estado IDE; docente e investigador de la Unidad Académica de Derecho de la UAZ, desde 1978 en el área de derecho público, derecho constitucional; especialista en derecho electoral y derecho municipal en la Universidad Cuauhtémoc campus Guadalajara; también es docente en métodos y técnicas de investigación jurídica, teoría general del derecho y garantías; ha sido coordinador de la maestría en docencia e investigaciones jurídicas en dos ocasiones; Secretario de Gobierno Municipal en Zacatecas, Zacatecas y en Guadalupe, Zacatecas.

Aportes de la legislación municipal de los congresos locales de cara a una reforma del artículo 115 constitucional

Dr. Juan Manuel Rodríguez Valadez

El municipio surge como entidad en la época contemporánea, a partir de su inclusión en nuestra Constitución de 1917. Sin embargo, su importancia se remonta al año 1812, con la proliferación de ayuntamientos bajo la Constitución de Cádiz. Aunque las constituciones federalistas tenían la intención de abordar el tema municipal, las de 1824 y 1857 ignoraron en gran medida al municipio. Por otro lado, las constituciones centralistas tampoco aportaron mucho, aunque establecían requisitos económicos para ocupar cargos municipales. Es discutible el argumento de exigir educación y profesionalismo en los funcionarios públicos, ya que la diversidad de preparación en el pueblo mexicano es amplia. Sin embargo, la calidad de los gobernantes a menudo se refleja en la calidad de los electores. Por tanto, es fundamental fomentar una ciudadanía informada y capaz de exigir sus derechos, lo que nos permitirá demandar mejores resultados a nuestros gobernantes y elegir con cuidado a quienes nos representan.

A lo largo de la historia constitucional de México, se ha reconocido al municipio como base de la división territorial y administrativa de los estados. Sin embargo, esta visión limitada no abarca la verdadera importancia y trascendencia del municipio. Su relevancia se remonta a la antigua Grecia y Roma, donde los funcionarios municipales tenían un estatus honorífico y los regidores debían presentar una fianza para ejercer sus cargos.

Aunque estas prácticas han evolucionado, la calidad de los gobernantes municipales sigue reflejándose en la calidad de los electores. Por tanto, el verdadero secreto para mejorar radica en elevar la calidad de la ciudadanía, informarla y empoderarla para que participe y exija sus derechos. Solo así podremos exigir mejores resultados a nuestros gobernantes y tomar decisiones más selectivas en nuestras elecciones.

Es importante reconocer que el municipio va más allá de ser una simple división territorial y administrativa. Es una entidad con identidad propia y de gran relevancia política y social en nuestro país. Es necesario ampliar nuestra visión y comprensión del municipio para aprovechar su potencial y fortalecer su papel en la sociedad.

También resulta relevante brindar apoyo a los municipios y comunas para resolver problemas comunes y promover la libertad, la democracia y la participación ciudadana. Sin embargo, muchos municipios carecen de recursos incluso para atender sus necesidades básicas, lo que dificulta aún más la construcción de escuelas o empresas.

La ciudadanía cada vez es más exigente y reclama sus derechos. A pesar de las reformas constitucionales, algunos estados siguen siendo centralizadores y obstinados en su postura. La falta de instancias como tribunales de lo contencioso administrativo a nivel municipal, comisiones municipales de derechos humanos y la pérdida de facultades municipales en áreas como regulación de construcciones y conservación de zonas históricas son ejemplos de esta centralización.



El Diccionario Jurídico de los Grandes Juristas: define por reforma, como *“Acción y efecto de reformar o reformarse. Lo que se propone, proyecta o ejecuta como innovación o mejora en alguna cosa”*. Y reforma municipal, *a las modificaciones constitucionales introducidas en las bases jurídicas de la organización municipal*. Por municipio podemos entender, *a la forma de organización política celular de nuestro sistema federal, que cuenta con un gobierno propio, electo democrática, plural y popularmente; con un territorio, una población, personalidad jurídica y patrimonio propios*.

Es preocupante la falta de atención hacia los municipios y su subordinación al gobierno estatal, así como la actuación arbitraria de los presidentes municipales sin control. Se necesita invertir en la regulación y legislación municipal, promover la autonomía de los municipios y generar una cultura política que vaya más allá de las palabras. Es fundamental que los ciudadanos conozcan las propuestas de los candidatos y fortalecer el papel del municipio en la vida política y social del país.

El diseño institucional del municipio está destinado al fracaso, lo que otorga al presidente municipal un poder desproporcionado debido a su control sobre los recursos económicos. Además, se generan situaciones de conflicto entre la administración municipal y la sindicatura, lo que dificulta la eficiencia en la gestión. Es necesario invertir en la regulación y legislación municipal, promover la autonomía de los municipios y fomentar una cultura política en la sociedad para que los ciudadanos sean conscientes de las propuestas y objetivos de los candidatos a cargos públicos. El municipio, como reflejo de los patrones de convivencia política, debe desempeñar un papel más sólido y significativo en la vida política y social de nuestro país.

En el Encuentro Nacional de Reforma del Estado y la Agenda Ciudadana de 2005, se propuso descentralizar el poder, fortalecer la autonomía de los municipios y redefinir

las relaciones entre sociedad y gobierno. Se buscaba eliminar prácticas autoritarias y corporativas, armonizando las instituciones estatales. Es importante que los estados cuenten con leyes orgánicas y tipologías municipales actualizadas para adaptarse a las necesidades cambiantes. Se necesita un enfoque integral del desarrollo municipal y una mayor comprensión de las facultades de cada nivel de gobierno para evitar invasiones.

La participación ciudadana en la elección de funcionarios municipales y en la toma de decisiones es fundamental. Además, se requiere una reforma de las leyes del servicio civil y profesional de carrera para garantizar un gobierno municipal eficiente y comprometido con la ciudadanía. Asimismo, se abogó por fortalecer las contralorías municipales, otorgándoles facultades para denunciar actos delictivos o irregularidades y promover la rendición de cuentas y transparencia en la gestión pública local.

Además, es importante establecer tribunales de justicia administrativa descentralizados en los municipios, siguiendo el experimento realizado en Zacatecas durante el mandato del Dr. Ricardo Monreal como gobernador. Es necesario regular la participación ciudadana en los asuntos públicos para lograr un cabildo abierto y progresista. Además, las dietas de los miembros de los cabildos deben estar vinculadas al presupuesto y basarse en la opinión ciudadana. Es crucial implementar políticas públicas que consideren las características de cada municipio, como su geografía, etnia, cultura y necesidades específicas. Es necesario definir los límites territoriales de los estados y municipios mediante una ley territorial para evitar conflictos y facilitar la resolución de problemas legales. En particular, en el sur del país se requiere una mayor organización en este aspecto.

Finalmente, es esencial establecer un sistema de capacitación continua para el servicio público de carrera. Los presidentes municipales electos a menudo carecen de conocimiento sobre sus funciones y propósitos, lo que los lleva a cometer más errores y depender de favores. Se requieren políticas de capacitación e inducción, como las implementadas en el Estado de México, para brindarles el conocimiento necesario.

Es relevante también proporcionar cursos de inducción tanto en Zacatecas como en todo el país para los candidatos a puestos públicos, incluyendo diputados, presidentes municipales, síndicos y regidores. La comprensión de conceptos básicos le da una visión más clara de su dirección. Además, se deben certificar los conocimientos y habilidades de los funcionarios públicos, establecer manuales de organización y procedimientos, y basar la contratación en perfiles y capacidades.

Es importante utilizar nuevas herramientas tecnológicas y brindar servicios en línea, como la obtención de actas de nacimiento o licencias de conducir. Se deben establecer convenios con universidades para la creación de carreras y diplomados dirigidos a los servidores públicos, especialmente en el ámbito municipal. Además, se requieren reformas en las Leyes estatales de Participación Ciudadana, como la posibilidad de ratificar el voto a mitad del período de gestión, para permitir que los ciudadanos puedan evaluar y remover a los gobernantes ineficientes antes de las elecciones.



Igor Roji López

Ex Alcalde de la ciudad de Orizaba, es Licenciado en Informática por el Instituto Tecnológico de Orizaba y posee un Diplomado en Ecoturismo Sustentable. Su principal compromiso con los ciudadanos es mejorar la calidad de vida y de los servicios en su ciudad.

Tiene experiencia previa tanto en el sector público como privado, estando muy vinculando a la trayectoria municipal en Orizaba desde 2008 cuando ocupó el cargo de Secretario del Ayuntamiento en el área de Administración. Más tarde, se desempeñó como Director de Desarrollo Humano del Ayuntamiento de su ciudad hasta su elección como alcalde en 2018.

Ha participado en diversas conferencias, exposiciones y convenciones internacionales y es Presidente de la Red Nacional de Pueblos Mágicos y México, miembro del DIRCO (Desarrollo Integral Córdoba-Orizaba) en 2020 y Vicepresidente de la Federación de Cámaras de Comercio Veracruz.

Presidente de la Unión Iberoamericana de Municipalistas de 2021 a 2023; expresidente de CANACO; presidente del Consejo Coordinador Empresarial en Orizaba; Secretario del Ayuntamiento de Orizaba en 2008; Alcalde de Orizaba de 2018 al 2021; Presidente Nacional de la Red de Alcaldes de Pueblos Mágicos y nombrado mejor alcalde del país en 2021 por la CONAM.

Clausura

Igor Roji López

Presidente de la Unión Iberoamericana de Municipalistas

Los alcaldes desempeñan un papel crucial en la administración de los municipios y en la representación directa de la ciudadanía. Sin embargo, se enfrentan a desafíos considerables, como la percepción generalizada de corrupción y la falta de recursos para abordar las necesidades locales.

El estigma de corrupción que envuelve a los alcaldes es una realidad en todos los municipios de México, sin importar su afiliación política. Es comprensible que la sociedad sea crítica, pero es importante reconocer que esta generalización no se aplica a todos los alcaldes.

Cabe mencionar que el número de municipios no es el problema, sino la gestión y la integridad en todos los niveles de gobierno.

En consonancia con mis reflexiones teóricas y tomando en consideración la experiencia de los académicos, planteo la idea de que los requisitos para ser diputado deberían incluir previamente haber ejercido el cargo de alcalde. Esto se fundamenta en el principio de que la representación de un diputado radica precisamente en su territorio y en su capacidad para comprender las necesidades del municipio y las demandas de sus habitantes. En última instancia, los alcaldes son los funcionarios más cercanos al ciudadano y, por ende, están en una posición privilegiada para entender y abordar las problemáticas locales.

Para fortalecer la labor municipal, se debe promover la transparencia, la rendición de cuentas y una cultura de ética en la administración. Asimismo, es fundamental estrechar los vínculos entre alcaldes y legisladores, brindando la oportunidad de que los diputados cuenten con experiencia previa como alcaldes.

Es fundamental reconocer y valorar el papel vital de los alcaldes en la construcción de comunidades sólidas y el desarrollo local. Mejorar las condiciones y el apoyo a los alcaldes contribuirá a fortalecer la gobernabilidad en México y a satisfacer las necesidades reales de los ciudadanos en cada municipio del país.

Gobernar para México implica dejar de lado los intereses partidistas y trabajar por el bienestar colectivo. Los alcaldes, al estar más cerca de los ciudadanos, enfrentamos desafíos particulares y debemos ser un puente efectivo entre las necesidades de la gente y las decisiones que se toman en el ámbito legislativo. La capacitación constante y la transparencia son pilares fundamentales para una gestión pública exitosa.

Si observamos el caso del Municipio de Orizaba, en el ámbito de la recaudación municipal, el 95% de los predios se encuentra al corriente en el pago de impuestos municipales, lo cual demuestra que la población percibe que su dinero se ve reflejado en los servicios que se brindan. Orizaba cuenta con una infraestructura sólida, ofreciendo a sus habitantes acceso al agua potable, banquetas y pavimentos en perfecto estado.

Además, la limpieza pública es una prioridad, y gracias a los esfuerzos en esta área, el municipio ha recibido premios por ser uno de los más limpios de México.

En el ámbito de la capacitación, es imprescindible no solo brindar capacitación a los funcionarios municipales, sino también a los diputados y a todos los miembros del congreso, tanto a nivel local como federal. Es evidente que los ayuntamientos requieren una capacitación sólida y urgente, especialmente en lo que respecta al servicio profesional de carrera.

La Unión Iberoamericana de Municipalistas (UIM) puede capacitar a los diputados y también a los funcionarios municipales.

En mi experiencia como alcalde, pude mantener la continuidad en los servicios municipales al retener a la mayoría del personal, lo cual ha sido fundamental para brindar un servicio de calidad a los ciudadanos. Además, Orizaba ha experimentado una transformación importante. Pasamos de ser una ciudad industrial a convertirnos en un destino turístico. Hemos logrado atraer a casi un millón de turistas al año y esto ha impulsado nuestra economía.

Es fundamental tener un gobierno transparente, con una página web donde se muestren todas las cuentas de la ciudad, y trabajar muy cercanamente con los ciudadanos. Creo que eso es fundamental. Si bien la mayoría de los alcaldes de México no son defendibles, no todos somos iguales. Hay ejemplos como Orizaba que se pueden visitar y enseñar lo que se ha logrado.

Continuando con el ejemplo del municipio de Orizaba, el cual ha demostrado creatividad y administración honesta en la generación de recursos propios. El teleférico y los parquímetros municipales son ejemplos de ello, generando ingresos anuales de 22 y 24 millones de pesos respectivamente. Además, los baños municipales en distintos puntos turísticos aportan otros 14 millones de pesos. Sumado a la adquisición de un edificio rentado por 90 millones de pesos, que genera casi 8 millones de pesos de renta, el municipio cuenta con un presupuesto total de cerca de 800 millones de pesos, logrando obtener un significativo porcentaje de los ingresos municipales, representando aproximadamente el 38%, cuando la mayoría de los municipios se sitúan en ingresos propios del 3 al 5%.

Esto se debe a la implementación de proyectos sustentables que han generado ingresos, como el Planetario con una inversión de 45 millones de pesos, el teleférico de 60 millones de pesos y otros proyectos como el Jardín Botánico y el museo de un avión Boeing 727.

Estas inversiones en turismo han transformado la ciudad, atrayendo a numerosos turistas y generando una importante derrama económica.

En definitiva, la capacitación, la transformación y el apoyo político son elementos clave para lograr el éxito en la gestión municipal. Es fundamental que los partidos políticos realicen una selección adecuada de sus candidatos, garantizando así un gobierno efectivo tanto en los municipios como en el congreso. Estas medidas aseguran un enfoque proactivo y una administración sólida, permitiendo el desarrollo y bienestar de las comunidades.



Conclusiones

Lic. José de Jesús Castillo Sauza
Coordinador de los trabajos del Encuentro de Comisiones de
Asuntos Municipales de México 2023

La transitoria legislación del imperio y los atentados de los jefes políticos porfirianos contra la organización local, dejaron preparado el escenario de los acontecimientos para el marcado interés municipalista que se observa en la elaboración y redacción de la Constitución de 1917.

Con el propósito de que el municipio pueda funcionar y ejecutar las tareas que tiene encomendadas, el derecho mexicano ha establecido para esta institución un marco jurídico complejo y muy amplio, que parte de las propias normas constitucionales, pasa por las locales y desciende hasta el quehacer municipal.

Es oportuno hacer mención que, aunque el artículo 115 constitucional estuvo principalmente destinado al municipio, también albergó ciertas reglas sobre los gobernadores y las legislaturas de los estados, aspectos ambos que también fueron objeto de modificaciones constitucionales.

Es sin duda para un servidor, una gran satisfacción de lo mucho que en este encuentro (me atrevo a decir que sin precedentes) se ha logrado, por un lado, poner de referente al estado de Sonora, lo cual nos dice que aquella idea de que el centralismo está aún arraigado, ya no es viable; sin pensarlo, se tuvo una representación de las regiones del país, bien lograda: por el sur Chiapas y Quintana Roo, por el Centro Puebla e Hidalgo, y por el Norte Sonora y Nuevo León. Esto permitió cumplir el objetivo póstumo a este encuentro, de que no solo quedara en recuerdos de un encuentro interparlamentario por una sola ocasión, sino que hubiera continuidad dado que los temas que impactan a nuestros municipios no tienen límites.

Y así es como logramos, con la voluntad de las y los diputados locales que pertenecen a una comisión de asuntos municipales en sus congresos, surgiera la Confederación de Asuntos Municipales de México COPAMM, cuyo objetivo es crear un espacio de debate y acuerdos sobre el papel y la importancia de los municipios, así como de las facultades otorgadas a estos por la Constitución y las constituciones locales, en un entorno donde se busque la capacitación y formación para las y los legisladores para que puedan construir iniciativas que se reflejen en políticas públicas eficaces, transparentes y con visión de futuro, a fin de fortalecer el municipalismo y su desarrollo.

Por último, cabe señalar, que actualmente se cuenta ya en México con bibliografía sobre teoría y práctica de la problemática municipal, bibliografía que se ha hecho más

abundante sobre todo en los últimos veinte años y que ha ido enriqueciéndose con una profusión de investigaciones y trabajos generados a raíz de la retomada importancia por la cuestión municipal, materiales que pueden ser valiosos para seguir profundizando en el estudio, análisis y proposiciones de este gran problema nacional y a la cual queremos aportar, conjuntando una serie de esfuerzos técnicos, académicos y parlamentarios.

Memoria:

Encuentro de Comisiones de Asuntos Municipales de México

Se terminó de imprimir en agosto de 2023,
con un tiraje de 250 ejemplares.



GOBIERNO DEL
ESTADO DE MÉXICO

IHAEM
INSTITUTO HACENDARIO
DEL ESTADO DE MÉXICO

EDOMÉX
DECISIONES FIRMES, RESULTADOS FUERTES.