

# PROBLEMAS PÚBLICOS MUNICIPALES Y LAS MAESTRÍAS SOBRE ASUNTOS DE GOBIERNO MUNICIPAL<sup>1</sup>

*Rocío Huerta Cuervo*

## RESUMEN

A pesar de los avances que se han dado en el fortalecimiento de los gobiernos municipales en la última década, la realidad de la mayoría de las estructuras de gobierno en el ámbito municipal sigue caracterizándose por su falta de profesionalización, por contar con escasos canales de comunicación e información con la población, por realizar limitados esfuerzos de colaboración y coordinación con otros gobiernos municipales, por tener marcos normativos rezagados, con relación a las necesidades locales, por tener finanzas públicas muy dependientes de los recursos de origen federal y no tener, como parte de su práctica recurrente, evaluación de su desempeño (Cabrero & Arellano, 2011). En ese contexto, ha sido alentador observar casos exitosos de reforma e innovación en el quehacer gubernamental de distintos municipios, los cuales han estado vinculados, de una u otra manera, con el fortalecimiento de la profesionalización de sus equipos, con liderazgos que han propiciado la innovación y la mejora, con procesos de colaboración de los gobiernos municipales con ciertos sectores de la academia y con grupos organizados de la ciudadanía (Anon., 2013), (García del Castillo & Gómez Granados, 2012). El proceso para consolidar capacidades educativas de alto nivel en las diversas entidades de la República Mexicana es relativamente reciente (ANUIES, 1998). En ese contexto, la formación de profesionistas enfocados al estudio del quehacer gubernamental, en el ámbito municipal y/o local, ha empezado a cobrar relevancia en esta última década. El objetivo del presente artículo es hacer un análisis comparativo entre las realidades y problemáticas existentes a nivel municipal y la oferta educativa de maestrías,

---

<sup>1</sup>.- Ponencia presentada por la Dra. Rocío Huerta Cuervo. Docente investigadora del CIECAS – IPN. [rhuerta@ipn.mx](mailto:rhuerta@ipn.mx)  
57296000 ext. 63136 y 63115

enfocada al estudio del quehacer gubernamental en ese orden de gobierno.

## **INTRODUCCIÓN**

La profesionalización de los miembros de un gobierno municipal y la conformación de equipos con una visión compartida, son factores articuladores de innovaciones y mejoras en los diversos ámbitos de la vida pública municipal. Los centros educativos como proveedores de capital humano han tenido un papel relevante en la integración de los equipos de trabajo dentro del sector público, pero, a la par del centralismo político, hasta hace 30 años los núcleos fundamentales en la formación de profesionistas estaban concentrados en la ciudad de México. El proceso para consolidar capacidades educativas de alto nivel en las diversas entidades de la República Mexicana es relativamente reciente (ANUIES, 1998). En ese contexto, la formación de profesionistas enfocados al estudio del quehacer gubernamental, en el ámbito municipal y/o local, ha empezado a cobrar relevancia en esta última década.

El objetivo del presente artículo es hacer un análisis comparativo entre las realidades y problemáticas existentes a nivel municipal y la oferta educativa de maestrías, enfocada al estudio del quehacer gubernamental en ese orden de gobierno.

Se entienden por capacidades institucionales el conjunto de recursos organizacionales, profesionales, legales, políticos, administrativos y presupuestales que le permiten a un gobierno actuar con eficiencia, eficacia y equidad. Las capacidades institucionales pueden ser de naturaleza estructural, como por ejemplo, el diseño organizacional de los gobiernos municipales y sus dependencias, la preparación profesional de los servidores públicos y el marco reglamentario de la administración pública municipal, o de naturaleza funcional, como por ejemplo, la calidad de la gestión pública y la prestación de servicios, el grado de relaciones

intergubernamentales de colaboración con otros municipios y la consistencia de la participación ciudadana en la vigilancia del quehacer gubernamental (Cabrero & Arellano, 2011).

Las capacidades institucionales son el soporte del conjunto de actividades que llevan a cabo los gobiernos municipales y los ciudadanos de una demarcación. El conocimiento, estudio y fortalecimiento de las capacidades institucionales, en el ámbito local, es una condición sustantiva para el desarrollo de las comunidades y su participación exitosa dentro del federalismo mexicano.

A pesar de los avances que se han dado en el fortalecimiento de los gobiernos municipales en la última década, la realidad de la mayoría de las estructuras de gobierno en el ámbito municipal sigue caracterizándose por su falta de profesionalización, por contar con escasos canales de comunicación e información con la población, por realizar limitados esfuerzos de colaboración y coordinación con otros gobiernos municipales, por tener marcos normativos rezagados, con relación a las necesidades locales, por tener finanzas públicas muy dependientes de los recursos de origen federal y no tener, como parte de su práctica recurrente, evaluación de su desempeño (Cabrero & Arellano, 2011).

En ese contexto, ha sido alentador observar casos exitosos de reforma e innovación en el quehacer gubernamental de distintos municipios, los cuales han estado vinculados, de una u otra manera, con el fortalecimiento de la profesionalización de sus equipos, con liderazgos que han propiciado la innovación y la mejora, con procesos de colaboración de los gobiernos municipales con ciertos sectores de la academia y con grupos organizados de la ciudadanía (Anon., 2013), (García del Castillo & Gómez Granados, 2012).

Para el conocimiento de las principales problemáticas públicas de los gobiernos municipales se revisaron tres fuentes fundamentales, el Banco de Información Económica de INEGI, en su apartado de finanzas públicas, el Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegacionales (INEGI, 2011) y el Censo de escuelas, maestros y alumnos de educación básica y especial (INEGI SEP, 2014). Las fuentes para conocer el contenido de la oferta educativa son; primero, el catálogo de posgrados presentado por la ANUIES (ANUIES, 2013) y segundo, las páginas oficiales de las universidades que ofertan programas de maestría vinculados con el gobierno y la gestión local.

El contenido del presente trabajo es el siguiente: en el apartado I, se exponen los principales problemas públicos que enfrentan los municipios en México y se describe el grado de profesionalización del personal que labora en los gobiernos municipales. En el apartado II se analizan los contenidos curriculares de los programas de maestría orientados al estudio de las realidades y problemáticas locales y su ubicación geográfica; en el apartado III, se hace un análisis entre las necesidades identificadas por el censo y los contenidos curriculares de los programas de maestría estudiados y en el IV, se exponen las conclusiones y algunas recomendaciones.

## **I.- LOS PRINCIPALES PROBLEMAS PÚBLICOS DE LOS MUNICIPIOS DE MÉXICO.**

De acuerdo a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), en su artículo 115 (Congreso de la Unión, 2012), los municipios son la “base de la organización administrativa y política del país”. Los municipios de México son muy heterogéneos, no sólo por sus recursos naturales, sino por el número de habitantes que tienen, además de que cada uno, poseen un grado de desarrollo económico, político, social e institucional muy diverso. El CNGMyD (INEGI, 2011), reporta los resultados obtenidos en 2, 441 municipios de México, de un total de 2,456.

Las facultades otorgadas a los municipios mexicanos parten de la teoría del federalismo fiscal, que sostienen que, al ser estas instancias las más cercanas a la población, deben ser las que mayor conocimiento tienen de las realidades específicas de las localidades y mayor posibilidad de responder eficientemente a los problemas públicos (Flores, 2002), por tanto, las que están en mejores condiciones de proponer las soluciones, de acuerdo a los recursos y aspiraciones del grueso de la población de una demarcación (Oates, 1977), (Musgrave & Musgrave, 1984). Dicho supuesto, en un contexto como el de México, no ha sido confirmado satisfactoriamente. El quehacer gubernamental de los municipios no ha generado repuestas eficaces a diversas problemáticas públicas en el contexto local, como lo confirma el CNGMyD, (INEGI, 2011). Una de las razones primordiales que explican las diferencias en la acción gubernamental de los gobiernos municipales, reside en las diferencias existentes en las capacidades institucionales que los municipios mexicanos han desarrollado. En el centro de dichas capacidades está el capital humano con que cuentan las administraciones municipales, ya que, del mismo depende la organización y aprovechamiento de los recursos que poseen. En este artículo se parte del supuesto de que los aspectos económicos (crecimiento, niveles de empleo, inversión, etc.), no son producto espontáneo de la realidad, sino respuestas a incentivos y acciones consientes de agentes públicos y privados, las cuales de acuerdo a su magnitud, pertinencia y capacidades incidirán en una comunidad (March & Friedberg, 2011). Por ello el centro de la construcción de capacidades está vinculado con los individuos y sus interacciones.

## **I.I LAS FINANZAS PÚBLICAS LOCALES, CAMISA DE FUERZA PARA EL DESARROLLO MUNICIPAL.**

Los recursos económicos son un factor fundamental para vislumbrar la capacidad que los municipios tienen para atender sus problemas públicos. Los ingresos públicos de los municipios tienen sus fuentes fundamentales en las participaciones y aportaciones federales, en los

ingresos propios y en los financiamientos que obtienen (Congreso de la Unión, 2013). Las finanzas públicas estatales y municipales de México se han caracterizado por una alta dependencia hacia los recursos de origen federal. En términos generales, del 100% de los recursos con que cuentan los estados en México, el 8.57% son recursos propios, el 81.5% provienen de participaciones y aportaciones federales y el 9.93% de otros ingresos y financiamientos (INEGI, 2012). En 2004 estos porcentajes eran: 7.6%, 85.81% y 6.59%, respectivamente. Lo anterior indica que los ingresos propios estatales han crecido en un 12.9% en promedio en el periodo estudiado (2004-2012), la dependencia financiera ha disminuido en un 5.04% y los recursos provenientes de financiamientos y otros ingresos han crecido en un 50.68% en promedio. En cuanto al indicador de desarrollo humano este apenas mejoró en un 2.15%.

Cuadro 1: Ingresos propios, participaciones y aportaciones federales a estados e índice de desarrollo humano (2004-2012)						
	Ingresos Propios 2004	Ingresos Propios 2012	Part y Aport 2004	Part y Aport 2012	IDH 2004	IDH 2012
Media	7.59719	8.57688	85.81724	81.48952	0.80889	0.82629
Desviación Estándar	7.45104	6.69577	5.70585	11.42978	0.03858	0.03596
Tasa de crecimiento	0.12895		-0.05043		0.02151	
<b>Fuente: Fuente: Elaboración propia con base en: Banco de Información Económica (INEGI, 2012) y (PNUD, 2012)</b>						

Las participaciones y aportaciones federales hacia los gobiernos estatales y municipales se asignan según fórmulas establecidas en la ley de coordinación fiscal. Dichas fórmulas incorporan criterios distributivos (número de habitantes y extensión territorial), compensatorios (nivel de rezago social), resarcitorios (esfuerzos de crecimiento económico y de recaudación fiscal de cada una de las entidades), históricos o inerciales (de acuerdo a montos distribuidos en años previos) y de avance programático (para incentivar el buen uso y cumplimiento de metas comprometidas) para la asignación de los recursos (INAFED, 2014).

Los criterios inerciales están vinculados, centralmente, al mantenimiento de ciertos programas gubernamentales. La falta de evaluación de muchos programas públicos, ya sea federales, estatales y/o municipales, permite que éstos continúen vigentes, sin conocer los beneficios específicos que arrojan, restándole eficacia a la acción gubernamental.

En el caso del criterio compensatorio, éste ha generado diversas preguntas, una de ellas: ¿Hasta dónde las políticas compensatorias (vía transferencias) ayudan a fortalecer una hacienda local responsable? La evidencia empírica en México ha confirmado el denominado efecto flypaper (papel matamoscas), que sostiene que cuando los gobiernos locales reciben recursos públicos incondicionados (ramo 28) tienden a incrementar el gasto público, más allá de una provisión óptima de bienes y servicios públicos (Sour, 2013.), a diferencia de cuando los recursos públicos provienen de la recaudación local. Incluso cuando las transferencias bajan, los gobiernos locales mantienen programas y niveles de gasto por encima del óptimo, influidos por la laxitud de las reglas que regulan su aplicación (Sour & Girón, 2007). Por otro lado, las políticas compensatorias, cuando solamente ponen atención en entregar recursos, sin exigir resultados a cambio, sin evaluar permanentemente su ejercicio y destino, provocan la denominada pereza fiscal, que se traduce en la falta de incentivos para que los gobiernos locales mejoren sus políticas recaudatorias y la eficiencia en el uso del gasto (Herrera & Francke, 2007).

Los criterios distributivos pretenden garantizar derechos fundamentales, como la movilidad por el territorio, el agua, la educación y la seguridad pública. Los criterios resarcitorios y por cumplimiento de objetivos tienden a incentivar el mejor desempeño de los gobiernos locales, ya que entregan recursos conforme al esfuerzo de cada entidad expresado en un incremento en la recaudación propia (Ahumada & Partida, 2011).

En cuanto a los ingresos propios, el incremento en el peso de éstos con relación a los ingresos totales sólo fue significativo estadísticamente en los estados de Querétaro y Michoacán ( $\hat{\mu} + \sigma$ ). En el caso de las participaciones y aportaciones federales, la disminución significativa en la dependencia financiera se observa en los estados de Chihuahua, Michoacán, Aguascalientes, Nayarit, Veracruz, Tabasco y Zacatecas. Coahuila también disminuyó su dependencia financiera pero a costa del incremento de su endeudamiento público. En los demás casos no se han dado cambios positivos, significativos estadísticamente, hacia una mayor recaudación propia y una menor dependencia financiera. Los casos más graves de dependencia financiera (mayor a 90% de sus recursos totales), se observan en los estados de Guerrero, Durango, Chiapas, San Luis Potosí, Baja California Sur y Guanajuato. La situación de los Estados de Chiapas, Oaxaca y Guerrero es la más crítica, ya que tienen los tres indicadores más bajos en desarrollo humano del país, .7469, .7672 y .7610 respectivamente. (PNUD, 2012). La escasa inversión privada, la falta de generación de empleos formales suficientes y el uso ineficiente de los recursos públicos, ha limitado las posibilidades de estos estados para modificar la lógica de rezago acumulada por décadas. Otro caso crítico, pero por otras razones, es el del estado de Coahuila, que en el plazo estudiado aumentó sus ingresos totales básicamente a partir del endeudamiento. Para 2012 los financiamientos representaron el 52% de sus ingresos totales, frente al 41% de ingresos provenientes de las aportaciones y participaciones federales.

Es de llamar la atención el caso de Michoacán, el cual a pesar de los graves problemas de inseguridad que ha tenido en la última década, ha mejorado la recaudación de sus ingresos propios (motivado significativamente por el incremento de sus actividades de exportación). La globalización y, con ella, el incremento de las exportaciones, al generar nuevos puestos de trabajo, se transforma en un factor que incide en la disminución de la pobreza. Si bien es cierto que también favorece que los países e individuos que exportan tecnología incrementen sus ingresos diferenciadamente de quienes sólo exportan materias primas (Milanovic, 2011), para



un estado como Michoacán con niveles de industrialización bajos, el incremento de las exportaciones ha representado una alternativa importante para mejorar los indicadores de bienestar de sus habitantes. El estado de Michoacán ha disminuido la dependencia financiera hacia el gasto de origen federal. Los ingresos propios de Michoacán representaron en 2004 el 4.51% de sus ingresos totales y para 2012 ese indicador creció al 11.81%. En el caso de su grado de dependencia financiera ésta disminuyó, del 93.92% en 2004 al 84.93% en 2012 y el índice de desarrollo humano creció un 2.45% en ese periodo, tasa de crecimiento superior, marginalmente, al promedio nacional en este indicador.

En cuanto a los ingresos propios de los municipios, éstos representaron la misma proporción con relación a sus ingresos totales en 2004 y 2012 (21.64% y 21.84% respectivamente). Las participaciones y aportaciones federales pasaron de representar el 67.63% de los ingresos totales a 70.01%, y el financiamiento disminuyó como proporción de los ingresos totales un 2.91% (INEGI, 2013). En ese contexto destacan algunos municipios de Puebla, Durango y Guerrero, los cuales mejoraron su recaudación propia, de manera significativa, con relación a la media nacional.

Un elemento clave de la recaudación de los municipios es el cobro del impuesto predial, ya que es, en general, la fuente más importante de los impuestos locales. Un cobro alto de impuesto predial está directamente vinculado con la regularización del catastro y la actualización de los valores catastrales del suelo. En promedio, 46% de los municipios de México actualizaron sus valores catastrales en los años de 2009, 2010 y 2011, esta cifra sigue siendo muy baja con relación al total de municipios del país, pero representa un avance frente al 8.75% de actualización registrada antes del 2009 (INEGI, 2011). La regularización del catastro está condicionada por el tipo de propiedad que predomina en el país (ejidal y comunal) y procesos de regularización de propiedad privada inconclusos, lo cual introduce limitaciones a los

gobiernos municipales para emprender actualizaciones del mismo. Este aspecto requiere para su correcta atención la colaboración de diversos órdenes de gobierno y la revisión de las regulaciones en la materia.

## **I.II LOS SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES**

Una provisión satisfactoria de bienes y servicios públicos municipales implica que la totalidad de habitantes de una demarcación puede hacer uso de ellos, de manera eficiente. De acuerdo al Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegacionales (INEGI, 2011), dicho objetivo todavía está lejos de alcanzarse en los diversos municipios de México, ya que, apenas el 40% en promedio de la población, cuenta con una provisión de bienes y servicios públicos de entre el 90 y el 100%. De acuerdo al mismo, los servicios públicos prioritarios para la población son el de agua potable, el drenaje y alcantarillado, la limpieza de calles y la recolección de basura, la seguridad pública y el alumbrado público.

De manera específica, con relación a la distribución de agua potable por medio de la red pública, drenaje y alcantarillado, el 89% de los habitantes de las cabeceras municipales del país, en promedio, cuentan con ese servicio, frente a un 60% de quienes habitan en las localidades aledañas. Nueve estados de la República (Campeche, Chiapas, Chihuahua, Guerrero, Hidalgo, el Estado de México, Michoacán, Morelos y Quintana Roo), están por debajo de la media en más de una desviación estándar, y ocho más (Guerrero, Morelos, Michoacán, Puebla, Veracruz, Tabasco, Sinaloa y San Luis Potosí) por más de dos desviaciones estándar debajo de la media. Son 997 municipios los que reportaron tener una cobertura entre el 90% y el 100% en este servicio, y 95 municipios los que informaron no tener cobertura de agua potable (García del Castillo & Gómez Granados, 2012, p. 171). La falta de estos servicios básicos incide en la baja calidad de vida de las personas, y afecta la buena prestación de otros servicios públicos, como por ejemplo la educación, ya que, de acuerdo al Censo Educativo de

2013 (INEGI, 2014), sólo el 72% de las escuelas de nivel básico y especial cuentan con agua a través de la red pública. En cuanto al tratamiento y disposición de aguas residuales el 79% de las cabeceras municipales realizan esta actividad, frente al 34% de las localidades del municipio.

Tres problemas vinculados al agua son significativos, primero el que se refiere a la contaminación de los mantos freáticos; segundo, la desertificación de zonas importantes del país y tercero, a la administración del agua (García del Castillo & Gómez Granados, 2012), aspectos en los cuales el gobierno federal no ha tenido la capacidad para revertirlos significativamente y los gobiernos municipales poco han incidido, ya que reclaman mayores capacidades profesionales en ese ámbito de gobierno y nuevas reglas para poderse enfrentar con éxito. Casi el 75% de los municipios administran los servicios de agua directamente, el resto lo hace a través de diversas formas de colaboración con otros municipios, el estado o la federación, o incluso también, a través de colaboración comunitaria o concesión a particulares. Los servicios de limpia, recolección y traslado de residuos sólidos tienen una cobertura promedio del 91% en las cabeceras municipales de México y del 59% en el resto de los municipios. Destacan los estados de Colima y Quintana Roo, quienes tienen una cobertura en este servicio del 100% en sus cabeceras municipales. La disposición de basura se realiza hacia rellenos sanitarios y la separación se hace fundamentalmente a través del trabajo de pepenadores, los cuales venden este producto para fines de reutilización. Hasta la fecha sigue sin aprovecharse el uso de los rellenos sanitarios como fuentes de energía en los municipios de México, lo anterior guarda relación con las limitadas capacidades financieras de los municipios, pero también con la falta de profesionalización de los gobiernos municipales y la escasa cooperación que realizan con otros municipios. El reciclamiento de la basura, a través del uso de tecnología, es un proceso prácticamente ausente en todo el país (Arvizu Fernández, 2010).

En el caso del alumbrado público, el 70.6% de los municipios cuentan con una cobertura entre el 80% y el 100%. El 18.6% tiene una cobertura mayor a 50% pero menor a 80% y un 6% de los municipios cuentan con una cobertura menor al 50% (el restante 4.6% no sabe o no dispone de la información) (García del Castillo & Gómez Granados, 2012). Este servicio, al igual que el agua, se encadena con otros, como lo es la educación, generando círculos virtuosos o viciosos. Casi el 10% de las escuelas del país no cuentan con servicio eléctrico, el mayor número de casos se encuentran en los estados de Chiapas (con más de 2, 000 escuelas sin energía eléctrica), Oaxaca, Veracruz, Guerrero, Chihuahua y el Estado de México. Cabe destacar que 1,330 escuelas cuentan con luz eléctrica proveniente de celdas solares, 446 están instaladas en los estados de Chihuahua y Durango (INEGI, 2014).

La seguridad pública es el tercer servicio que más preocupa a los ciudadanos de México (García del Castillo & Gómez Granados, 2012). Solamente el estado de Baja California Sur tiene una cobertura en este servicio del 100%. El promedio en el conjunto de cabeceras municipales es del 89.18%. Las entidades que tienen un promedio de cobertura significativamente menor a la media son: Aguascalientes, el Distrito Federal, Oaxaca, San Luis Potosí y Tamaulipas. En este caso, los problemas para prestar un servicio de seguridad pública satisfactorio, rebasan en algunos aspectos las facultades municipales, ya que en la última década el tipo de delitos que más ha crecido son de orden federal, por ejemplo el narcotráfico. En otros aspectos la falta de profesionalización de la policía es un problema extendido, así como la falta de participación ciudadana en tareas para el mejoramiento de la seguridad, en el contexto de las instituciones.

En cuanto al servicio de mercados y/o centrales de abasto sólo el estado de Baja California tiene una cobertura del 100% en sus cabeceras municipales y en sus localidades. En la república mexicana el 84.77% de las cabeceras municipales, en promedio, cuentan con este

servicio y apenas el 35.14 en las demás localidades. Los casos de menor cobertura en las cabeceras municipales son Tamaulipas y Coahuila, lo cual puede estar vinculado con su cercanía a la frontera y la existencia de fuentes de aprovisionamiento alternativas. En el caso de las localidades, los estados de Guerrero, Oaxaca, Chiapas, Sinaloa, Quintana Roo y Nayarit, tienen una cobertura no mayor al 15%.

En el servicio de panteones públicos, el 92.31% de las cabeceras municipales cuentan con este servicio y el 65.49 de sus localidades. En este caso se observan claras debilidades en los procesos de gestión y administración municipal, que no han logrado destinar espacios públicos con ese fin, o establecer acuerdos intermunicipales con ese propósito.

Por último, en los servicios de equipamiento y mantenimiento de áreas verdes, jardines y parques; calles y/o vialidades y equipamiento de inmuebles y espacios públicos, éstos tienen una cobertura del 84.45% en las cabeceras municipales en promedio y del 51% en las localidades. Guerrero, Oaxaca, Morelos y Veracruz tienen un promedio significativamente menor a la media de todos los estados, en estos renglones.

### **I.III.- LAS CAPACIDADES ORGANIZACIONALES Y PROFESIONALES Y EL GRADO DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA DE LOS MUNICIPIOS DE MÉXICO.**

La administración pública en el ámbito municipal está formada por 37,964 organismos públicos. Los estados que cuentan con un mayor número de organismos son Oaxaca, Jalisco, Estado de México, Puebla y Veracruz. A pesar de que Oaxaca tiene una población menor que los estados arriba referidos, tiene más del triple de organismos que la media de todos los estados de la República. El estar dividido en 570 municipios ha hecho crecer a la administración pública local, lo cual no se ha traducido en una mayor eficiencia en su desempeño (Oaxaca tiene 3,841 organismos públicos, frente a una media nacional de 1,186). Tiene por igual al mayor número

de titulares de los organismos de la administración pública local, 3,620, frente a una media de 937 en el país, muy por encima del Estado de México (2,461) y Jalisco (2,363), que son dos de las tres entidades más pobladas del país.

El personal que trabaja en los municipios del estado de México, Jalisco y Distrito Federal representan el 30% del total (853,076) de los servidores públicos en el ámbito delegacional y municipal del país. La media en las otras 29 entidades de la República es de 26,658 trabajadores. En los últimos 15 años el personal de los municipios ha crecido en un 100% (Cabrerero & Arellano, 2011, p. 67). Se observa un coeficiente de correlación del 76 % entre el número de trabajadores de los gobiernos delegacionales y municipales con el total de la población de los estados.

Del total de trabajadores en delegaciones y municipios un 41.6% son trabajadores de confianza, el 31.57 de base, el 13.3% son trabajadores eventuales y de honorarios y un 13.4% no está especificado. El contar con una proporción tan alta de trabajadores de confianza en los gobiernos municipales y delegacionales limita las posibilidades de consolidar capacidades profesionales en este orden de gobierno, ya que su permanencia está vinculada al periodo de gobierno de un presidente municipal, que hasta este momento ha sido de 3 años en la mayoría de los municipios de México (con excepción de Coahuila y Michoacán en donde el gobierno municipal dura de 4 años). La rotación constante de personal no permite que se consoliden cuerpos de gobierno en diversas áreas técnicas, administrativas y políticas. La inexistencia de un servicio profesional de carrera en el ámbito municipal y estatal, incide en la debilidad institucional y un uso poco eficiente de los recursos públicos. Por otro lado, genera una amplia diferenciación entre el personal de confianza y de base, incorporando pocos incentivos para que los trabajadores de base se agreguen a procesos de profesionalización. Por último, el hecho de que un 13% del personal de los municipios, tenga otro tipo de contratación o la misma

no esté especificada, muestra niveles importantes de discrecionalidad en este orden de gobierno.

Hay una correlación positiva del 90.89% entre el total del personal y el número de computadoras existentes en los gobiernos municipales y delegacionales. En el caso de Oaxaca, hay cuando menos 488 funcionarios que no cuentan con computadora. Por otro lado, la prestación de servicios municipales a través de medios electrónicos, es aún reducida en los municipios de México. La mayor parte de los servicios que se prestan vía electrónica, son informativos, después interactivos y por últimos los transaccionales. Los servicios que más cuentan con páginas electrónicas son los de transparencia gubernamental y el sistema Desarrollo Integral de la Familia (DIF), en 786 y 647 municipios respectivamente. En promedio sólo 351 municipios cuentan con hojas informativas en los 25 principales servicios que ofrecen. Como una debilidad significativa se observa el hecho de que solamente 1, 086 municipios cuenten con oficinas de transparencia, 732 con esquemas de sanción a servidores públicos, 817 con áreas de mejora en los procesos de trabajo y 833 con mecanismos de contraloría social. La participación social en la vigilancia del quehacer gubernamental es fundamental, los órganos de contraloría social, transparencia y mejora son mecanismos para involucrar a los ciudadanos en el seguimiento y evaluación de los programas públicos.

Si bien los municipios cuentan con planes de desarrollo municipal, un menor número de municipios con planes de desarrollo urbano y económico, por sí mismos estos planes no han garantizado que las condiciones de bienestar municipal mejoren (medidas por el IDH) (INEGI, 2011). No existe una relación entre el número de planes, objetivos, estrategias y metas definidas por las entidades federativas con los indicadores de desarrollo humano de cada una de ellas. Parecería que la planeación sólo se ha realizado, como un ejercicio burocrático en

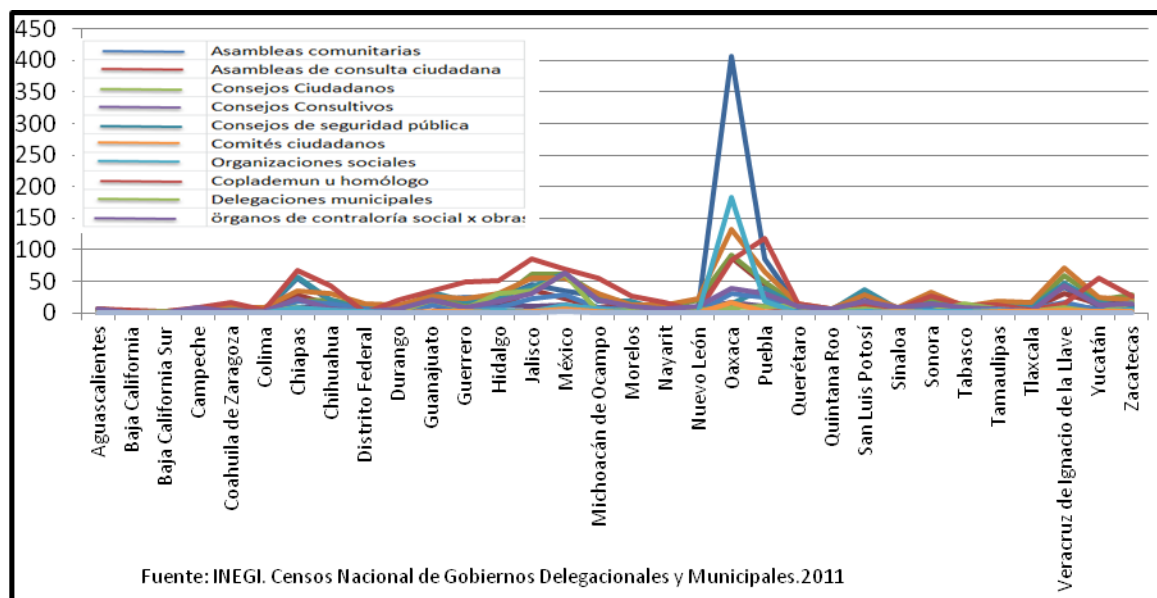
algunas entidades, sin lograr modificar las condiciones económicas y sociales de los municipios a lo largo de los años.

En cuanto a la profesionalización de las autoridades municipales y el personal de los ayuntamientos, 44.38% de los funcionarios de los municipios tienen nivel básico de educación, 17.3% bachillerato y 37.35% estudios superiores. Las cinco áreas donde hay un mayor porcentaje de personal con educación básica son: seguridad pública, protección civil, agua potable, justicia municipal y servicios públicos y las cinco áreas donde hay un mayor número de funcionarios con educación superior son: jurídico, planeación y evaluación, desarrollo económico, obras públicas y transparencia. Es importante destacar que son los municipios rurales del sureste mexicano los que concentran a los funcionarios con menores niveles educativos (García del Castillo & Gómez Granados, 2012).

Las áreas que cuentan con una menor reglamentación en el grueso de los municipios son: planeación, justicia cívica, participación, obra pública, zonificación y uso del suelo, administración pública y servicios públicos y de limpia. Lo anterior confirma la improvisación en el quehacer gubernamental de muchos municipios y ejemplifica la denominada pereza fiscal que prevalece en una buena parte de ellos. La no actualización de las normas en materia de zonificación y usos del suelo es una fuerte limitante para que los municipios obtengan mayores ingresos propios, lo cual profundiza su dependencia financiera hacia los recursos federales, fortaleciendo círculos viciosos en la vida municipal. Con relación a la participación ciudadana en los municipios mexicanos, ésta se da a través de distintas modalidades:



**GRÁFICA 1: Modalidades de participación ciudadana en municipios mexicanos**



Como se puede observar el estado de Oaxaca presenta una participación ciudadana muy por arriba de la media nacional, sin embargo eso no se ha traducido en mejores resultados de la gestión pública. Otros estados como Puebla, Jalisco, Chiapas, el Estado de México, y Veracruz tienen también niveles de participación por encima de la media en diversas formas de participación. Los programas que favorecen el involucramiento ciudadano en la ejecución de las políticas, como por ejemplo, obra pública, servicios públicos, desarrollo social y seguridad pública, son en los cuales se observa más participación ciudadana (Aldret & Espinoza, 2011). No existe correlación entre una mayor participación ciudadana y los indicadores de desarrollo humano en los estados. Podemos suponer que la participación ciudadana sin una planeación estratégica para el desarrollo municipal, puede derivar en acciones inconexas, que enfrentan sólo marginalmente los grandes problemas municipales. Por otro lado, la perspectiva clientelar que ha caracterizado al quehacer gubernamental en diversas regiones, reproduce la preocupación por lo más vistoso o aquello que reditúa más políticamente, y no necesariamente por lo más importante. Un factor que no se puede soslayar, es el nivel educativo de la población mexicana y su desapego por las normas y la ley, lo cual incide en los propósitos y perspectivas

de su involucramiento en estos procesos. La falta de institucionalización de la participación ciudadana es una característica reiterada (Aldret & Espinoza, 2011). La construcción de una gobernanza democrática en el ámbito local, entendida como la participación de los ciudadanos en los procesos de toma de decisiones del quehacer gubernamental, con el propósito de mejorar el bienestar colectivo (Villanaueva, 2008), es débil aún.

A manera de resumen, podemos ubicar las principales debilidades en el quehacer gubernamental de los municipios los siguientes aspectos: 1.- Legislación rezagada con relación a las necesidades sociales, tanto en los servicios públicos, como en la administración municipal, destacando las áreas de finanzas públicas, planeación, evaluación del desempeño, rendición de cuentas y participación ciudadana; 2.- Inexistencia de un servicio civil de carrera que restrinja el ingreso y egreso de un porcentaje muy alto del personal municipal cada tres años, con la consecuente pérdida de recursos invertidos. Lo anterior guarda relación con lógicas organizacionales asociadas al uso político de los espacios gubernamentales, 3.- Debilidad en las capacidades técnicas y políticas de quienes conforman los equipos de trabajo dentro de los gobiernos municipales, que no permite la mejora de los procesos internos, ni de la gestión pública y la calidad de los servicios públicos municipales, 4.- Participación ciudadana poco institucionalizada, que no se inserta a procesos estratégicos de mejora municipal y 5.- Escasa promoción de la inversión privada, asociada a planes estratégicos municipales.

## **II.- LOS PROGRAMAS DE MAESTRÍA EN ASUNTOS DEL GOBIERNO LOCAL.**

Actualmente existen más de 150 programas de Maestría orientados al estudio de la administración, la administración pública, el desarrollo regional, el desarrollo rural, las políticas para el aprovechamiento de los recursos y el desarrollo sustentable, las política públicas, el estudio del gobierno y la planeación (Anexo1). Dichos programas son ofrecidos por universidades públicas, privadas, centros de investigación y Colegios Estatales. Prácticamente

la totalidad de estos programas se ofertan en modalidad presencial (el ITESM oferta una maestría en gobierno y política pública en línea, algunas universidades cuentan con sistemas mixtos), lo que restringe el alcance que los mismos pueden tener a un espacio geográfico cercano a la ubicación de las universidades que los ofertan.

Estos programas, abordan el estudio de las diversas temáticas desde las teorías generales en cada ámbito, el económico, el jurídico, demográfico, ecológico y político. Aunque la gran mayoría no tienen la denominación de profesionalizantes, favorecen la formación de competencias profesionales para el desempeño dentro de la administración pública, la academia y el sector privado, sin abordar el estudio específico de las problemáticas y necesidades de los gobiernos municipales en México.

Un profesionista egresado de estos programas e incorporado a la administración municipal, contará con los conocimientos generales de las realidades y problemáticas municipales, pero será en su desempeño como empleado público, donde se involucrará con el conocimiento concreto de lo que significa el gobierno local, sus facultades, tareas y realidades específicas. Es importante recordar que más del 40% de los trabajadores dentro de los municipios son trabajadores de confianza. Esta situación reduce las posibilidades para profesionalizar el desempeño de los trabajadores municipales y reclama una inversión recurrente en formación de personal, que después de tres años, se pierde significativamente.

La oferta de programas de maestría, dirigidos especialmente al estudio del ámbito municipal de gobierno y a la atención de las principales problemáticas municipales, resulta entonces, fundamental. El fortalecimiento de las capacidades profesionales de los trabajadores municipales está vinculado con procesos de formación dentro y fuera del sector gubernamental, por lo tanto, la oferta que generen los centros educativos es importante en esa dirección.

Actualmente son 12 estados de la República los que ofertan programas para el estudio de la administración, gobierno y gestión locales. En Chiapas la Universidad Autónoma de Chiapas (UACH) ofrece la Maestría en desarrollo local, en el Distrito Federal, el CIECAS del IPN ofrece la maestría en Economía y Gestión Municipal; en Hidalgo la Universidad Autónoma del estado de Hidalgo ofrece el programa de Gobierno y Gestión local; en Jalisco la Universidad de Guadalajara (U DE G) las maestrías de Políticas Públicas y Gobiernos Locales y la Maestría en Desarrollo Local y Territorio; en el estado de México, la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM) brinda la maestría en estudios de la ciudad; en Michoacán la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (UMSNH) ofrece la maestría de Ciencias en Desarrollo Local; en Oaxaca, la Universidad José Vasconcelos (UJV) la maestría en políticas públicas y gobiernos locales; en Querétaro, la Universidad Autónoma de Querétaro la maestría en Administración Pública Estatal y Municipal; en Sinaloa, la Universidad Autónoma Indígena de México (UAIM), la maestría en gestión del desarrollo municipal y en Tabasco, la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT), la maestría en fiscalización de la gestión pública. La maestría ofertada por el CIDE, si bien aborda aspectos regionales, no se centra en asuntos de gobierno municipal. En el Anexo 2, se presenta el resumen de las principales características de dichos programas, en conclusión tenemos que:

Del total, once programas se ofertan de manera presencial y uno en modalidad mixta, 9 programas son públicos, lo cual no los exenta de incorporar costos a los alumnos, y 3 privados. Por los contenidos y orientación de los programas de estudio, 9 maestrías son claramente profesionalizantes, lo anterior no significa que dejen de lado el desarrollo de competencias para la investigación, 3 programas incorporan el estudio de las bases económicas y matemáticas para el análisis de los fenómenos sociales (CIDE, CIECAS-IPN y U de G 1), 7 programas incorporan también teorías sobre desarrollo regional, local o rural (CIDE, CIECAS-IPN, UACH, UAEM, UJV, UMSNH).

El estudio de aspectos territoriales es incorporado de manera explícita y significativa en 6 de los 12 programas (UACH, CIECAS, U de G 2, UAIS, UMSNH y UJV), el análisis de las finanzas públicas municipales y estatales está incorporado en 5 programas (CIECAS, UAEH, U de G, UJAT y UAIS), los asuntos de la gestión pública local se abordan en 5 programas (CIECAS-IPN, UAEH, U de G 1, U de G 2, UJAT), 6 programas incorporan el estudio de temas vinculados con el medio ambiente y la sustentabilidad (CIDE, CIECAS-IPN, U de G 1, U de G 2, UMSNH, UAEM). Dos programas y eso se observa como una fortaleza significativa incorporan el estudio de las capacidades institucionales (CIECAS-IPN y UAIS), 4 programas incorporan de manera explícita el estudio de la teoría de las organizaciones (UJV, UJAT, UMSNH y UAQ), lo que también se observa como una fortaleza ya que permite la revisión de las bases del funcionamiento de los gobiernos municipales, 5 incorporan el estudio básico de conceptos asociados a las políticas públicas (CIECAS-IPN, UAEH, U de G 1, UJV y UJAT), 6 programas incorporan el estudio del marco jurídico que regula a las organizaciones municipales (UJAT, UAIS, UAQ, UMSNH, U de G 1, UAEH).

Como fortaleza significativa se observa que un programa (UMSNH) incorpore el estudio de la economía de las redes empresariales y economía de la empresa. De acuerdo a la revisión del quehacer de los gobiernos municipales, se observó como una debilidad que la promoción de la inversión privada no sea una prioridad en la organización de los mismos, a pesar de que es una fuente básica para generar empleo e incrementar los ingresos propios.

Como se puede observar los distintos programas enfocados al estudio del gobierno, la administración y/o la gestión municipal cuentan con fortalezas significativas que atienden diversas necesidades presentes en los gobiernos municipales del país. Integrar dichas fortalezas para buscar atender los problemas específicos y diferenciados de los más de 2400 municipios del país, es un reto importante para las instituciones que ofertan programas

formativos con ese propósito. Es importante resaltar que, aunque la mayoría de los programas analizados tienen un carácter profesionalizante, prácticamente todas las instituciones incorporan tareas de investigación científica, lo que también se observa como una ventaja para el conocimiento concreto de las diversas realidades y problemáticas locales.

### III.- LA CALIDAD DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES Y LA OFERTA FORMATIVA EN EL NIVEL DE MAESTRÍA.

En la siguiente tabla asociamos las principales características de los gobiernos municipales, con los contenidos de la oferta formativa en el nivel maestría. Se esboza lo que de acuerdo al presente documento serían los contenidos básicos indispensables en los programas de formación sobre gobierno y/o gestión local. Las unidades de aprendizaje específicas y su carácter teórico, teórico práctica o práctico, se sugiere en función de la experiencia directa de la autora del texto.

Tabla 1: Las necesidades gubernativas municipales y la oferta formativa de programas de maestría	
Características de los gobiernos municipales	Contenidos curriculares necesarios en la oferta formativa de maestría
Legislación rezagada tanto en los servicios públicos, como en la administración municipal, destacando las áreas de finanzas públicas, planeación, evaluación del desempeño, rendición de cuentas y participación ciudadana institucional.	<p><u>Clase teórica: Marco normativo de la administración pública municipal</u>, apoyada en seminarios de tesis vinculados con el estudio específico de cada una de las áreas relevantes de la administración municipal y los servicios públicos específicos.</p> <p>Análisis de las <u>capacidades institucionales</u> en gobiernos municipales. Análisis comparativos entre municipios. Taller.</p> <p><u>Finanzas Públicas municipales</u>, orientadas al análisis de las fuentes de ingresos propios y su fortalecimiento, así como a políticas de gasto ajustadas a las leyes y prioridades estratégicas de los municipios, Políticas de endeudamiento público responsable y apegado a las normas. Clase teórico – práctica.</p> <p><u>Legislación y mecanismos de rendición de cuentas y transparencia en el ámbito local</u>. Clase teórico – práctica.</p> <p><u>Gestión pública municipal</u>, Identificar las mejores prácticas. Taller.</p> <p><u>Estudio de la organización municipal (Teórica)</u></p>
Inexistencia de un servicio civil de carrera	Seminarios, mesas redondas sobre las ventajas y desventajas del servicio civil de carrera en el ámbito estatal, posibilidades específicas, mecanismos, experiencias, evaluación de mecanismos alternativos.
Escasa promoción de la inversión privada, asociada a planes estratégicos de mejora municipal.	<p><u>Estudios económico-territoriales de los municipios</u> en un contexto de globalización. Teórico – práctica.</p> <p>Talleres vinculados al estudio de: <u>Ventajas comparativas, oportunidades de inversión, redes económicas municipales.</u></p>
Debilidad en las capacidades	<u>Capacidades Institucionales</u> . Colaboración horizontal entre

técnicas y políticas de quienes conforman los equipos de trabajo dentro de los gobiernos municipales	gobierno municipales.
Participación ciudadana asociada a tradiciones clientelares y con visión de corto plazo, que no facilitan la construcción de una gobernanza democrática	Capacidades institucionales. <u>Evaluación de políticas públicas y de ejercicio del gasto público.</u> Teórica -práctica <u>Métodos cuantitativos y cualitativos de estudio para el estudio de los municipios.</u> Teórica –práctica.
<b>Elaboración propia</b>	

#### IV.- CONCLUSIONES

Los retos que enfrenta nuestro país en el ámbito municipal, son múltiples y de diversa índole. La construcción de capacidades institucionales en ese orden de gobierno es fundamental para mejorar el bienestar de la población y una gobernanza democrática. Las finanzas públicas municipales, como motor de la actividad gubernamental en los municipios deben favorecer el desarrollo de capacidades técnicas y políticas de la administración municipal, una prestación eficiente de servicios públicos y estimular el dinamismo económico de las localidades. Los programas de maestría para el estudio de los gobiernos municipales deben integrar saberes teóricos y prácticos que permitan generar diagnósticos adecuados y alternativas específicas, de acuerdo a las condiciones de cada municipio, sustentadas en el estudio riguroso de la realidad local. Así también competencias para la gestión municipal, para el ejercicio del un liderazgo apegado a las leyes. La colaboración entre organizaciones de educación superior y gobiernos municipales y estatales es fundamental para acortar la brecha que existe entre las problemáticas locales, las limitaciones en las capacidades profesionales y la solución de las mismas. La oferta de programas de maestría, además de reducida, atiende parcialmente las necesidades aquí esbozadas. El hecho de que la oferta sea básicamente en ambientes presenciales, limita sus alcances. La propuesta formulada, como contenido básico para los programas de maestría en asuntos del gobierno municipal, es una propuesta de guía general, sin pretensiones de atender con exhaustividad las peculiaridades existentes en las distintas localidades del país.

## BIBLIOGRAFÍA

**Ahumada, J. A. P. & Partida, L. A. W.,** 2011. La Distribución de Transferencias Federales para municipios ¿Qué incentivos se desprenden para el fortalecimiento de sus haciendas públicas?.

*Hacienda Municipal*, pp. 78-96.

**Aldret, A. D. & Espinoza, Á. O.,** 2011. Participación Ciudadana y Gestión Pública en los municipios mexicanos: un proceso estancado. En: *Los gobiernos municipales a debate*. México:

CIDE, pp. 361-420.

Anon., 2013. *Gobierno y Gestión Local*. [En línea]

Available at: <http://premiomunicipal.org.mx/ee/>

[Último acceso: 23 MARZO 2014].

Anon., s.f. s.l.:s.n.

**ANUIES,** 1998. *La educación superior en el siglo XXI*, México: ANUIES.

**ANUIES,** 2012. *Catálogo de programas de estudio de Licenciatura y Posgrado*. [En línea]

Available at: <http://www.anuies.mx/content.php?varSectionID=167>

[Último acceso: 26 Febrero 2014].

**ANUIES,** 2013. *ANUIES*. [En línea]

Available at: <http://www.anuies.mx/content.php?varSectionID=167>

[Último acceso: 15 Marzo 2014].

**Arvizu Fernández, J. L.,** 2010. La basura como recurso energético. Situación actual y prospectiva en México. *Ingeniería Civil*, pp. 36-44.

**Cabrero, E. & Arellano, D.,** 2011. *Los gobiernos Municipales a debate*. México: CIDE.

CIDE, 2013. *CIDE*. [En línea]

Available at: <http://mera.cide.edu/#1>

[Último acceso: 8 Mayo 2014].



**CIECAS IPN**, 2014. *CIECAS*. [En línea]

Available at: [http://www.megm.ciecas.ipn.mx/Convocatoria\\_MEGM\\_2014.pdf](http://www.megm.ciecas.ipn.mx/Convocatoria_MEGM_2014.pdf)

[Último acceso: 8 Mayo 2014].

**CONAPO, C. N. d. P.**, 2010. *Consejo Nacional de Población (CONAPO)*. [En línea]

Available at:

[http://www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Delimitacion\\_zonas\\_metropolitanas\\_2010\\_Capitulos\\_I\\_a\\_IV](http://www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Delimitacion_zonas_metropolitanas_2010_Capitulos_I_a_IV)

[Último acceso: 2 Noviembre 2013].

**Congreso de la Unión**, 2012. *Constitución Política de los estados Unidos Mexicanos*. México: Congreso de la Unión .

**Congreso de la Unión**, 2013. *Cámara de diputados*. [En línea]

Available at: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/31.pdf>

[Último acceso: 18 Abril 2014].

**Congreso de la Unión**, 2014. *CPEUM*. México: Congreso de la Unión.

**Flores, M. D.**, 2002. Federalismo fiscal y asignación de competencias: una perspectiva teórica. *Economía, Sociedad y Territorio III*, pp. 387-408.

**García del Castillo, R. & Gómez Granados, P.**, 2012. Los gobiernos municipales a debate. En: *Los gobiernos municipales a debate*. México: CIDE, pp. 157-214.

**Hernández, F. & Chávez Presa, J.**, 1996. Hacia el Federalismo Fiscal en México. *En Gestión y política Pública*, pp. P. 475-486. CIDE. Volumen V. No. 2..

**Herrera, P. & Francke, P.**, 2007. ¿Por qué algunos municipios son más eficientes que otros?. *Economía y sociedad No. 65*, pp. 64-71.

**INAFED**, 2014. *INAFED*. [En línea]

Available at:

[http://www.inafed.gob.mx/es/inafed/Manual\\_de\\_Transferencias\\_Federales\\_para\\_Municipios](http://www.inafed.gob.mx/es/inafed/Manual_de_Transferencias_Federales_para_Municipios)

[Último acceso: 28 Abril 2014].

**INEGI SEP**, 2014. *Censo de escuelas, maestros y alumnos de educación básica y especial*. [En línea]

Available at: <http://www.censo.sep.gob.mx/index.php/tabulados-del-censo>

[Último acceso: 29 abril 2014].

**INEGI**, 2011. *Censos de Gobierno*. [En línea]

Available at:

<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/censosgobierno/cng2011gmd/default.aspx>

[Último acceso: 12 Marzo 2014].

**INEGI**, 2012. *Censos económicos*. [En línea]

Available at: <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/default.aspx>

[Último acceso: 26 abril 2014].

**INEGI**, 2012. *INEGI*. [En línea]

Available at: <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/>

[Último acceso: Mayo 9 2014].

**INEGI**, 2013. *INEGI*. [En línea]

Available at:

<http://sc.inegi.org.mx/sistemas/cobdem/resultados.jsp?w=9&Backidhecho=107&Backconstem=105&constembd=038>

[Último acceso: 14 Mayo 2014].

**INEGI**, 2014. *INEGI - SEP. Censo de Escuelas, Maestros y Alumnos*, México: INEGI SEP.

**March, J. & Friedberg, E.**, 2011. *Organizaciones e Instituciones*, México: s.n.

**Milanovic, B.**, 2011. More or less. Income inequality has risen over the past quarter century instead of falling as expected. *Finance and development*, pp. 6-11.

**Musgrave & Musgrave**, 1984. *Hacienda Pública teórica y aplicada*. California: Mc Graw-Hill.

**Oates, W.**, 1977. *Federalismo Fiscal*. España: Instituto de estudios de la administración local.

**PNUD**, 2012. *PNUD*. [En línea]

Available at: [http://www.undp.org.mx/IMG/pdf/EI\\_IDH\\_en\\_Mexico.pdf](http://www.undp.org.mx/IMG/pdf/EI_IDH_en_Mexico.pdf)

[Último acceso: 6 Mayo 2014].

**Sour, L.**, 2013.. The flypaper effect in mexican local governements. *Estudios Económicos*.  
*Enero-junio*, pp. 165-186.

**Sour, L. & Girón, F.**, 2007. *CIDE*. [En línea]

Available at: <http://www.libreriacide.com/librospdf/DTAP-200.pdf>

[Último acceso: 18 Abril 2014].

**U de G, CUCEA**, 2014. *U de G*. [En línea]

Available at: <http://www.udg.mx/es/oferta-academica/posgrados/maestria/maestria-desarrollo-local-y-territorio>

[Último acceso: 8 Mayo 2014].

**U de G**, 2014. *U de G*. [En línea]

Available at:

[http://www.emagister.com.mx/maestria/maestria\\_politicas\\_publicas\\_gobiernos\\_locales-cursos-783319.htm](http://www.emagister.com.mx/maestria/maestria_politicas_publicas_gobiernos_locales-cursos-783319.htm)

[Último acceso: 8 Mayo 2014].

**UACH**, 2014. *Maestría en desarrollo local*. [En línea]

Available at: <http://www.dgip.unach.mx/maestrias/mdl/>

[Último acceso: 8 Mayo 2014].

**UAEH**, 2014. *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. [En línea]

Available at:

[http://www.uaeh.edu.mx/campus/icshu/investigacion/aacpyap/plan\\_maest\\_gobygestion.htm](http://www.uaeh.edu.mx/campus/icshu/investigacion/aacpyap/plan_maest_gobygestion.htm)

[Último acceso: 8 Mayo 2014].

**UAEM**, 2013. *UAEM*. [En línea]

Available at:

[http://148.215.126.225/siestudiosa/FrmProgramasPsg/FrmVerPsg.aspx?Psg=javascript:doPostBack\(%27ctl00\\$ContentPlaceHolder1\\$TreePsg%27,%27s\678%27\)](http://148.215.126.225/siestudiosa/FrmProgramasPsg/FrmVerPsg.aspx?Psg=javascript:doPostBack(%27ctl00$ContentPlaceHolder1$TreePsg%27,%27s\678%27))

[Último acceso: 8 Mayo 2014].

**UAIM**, 2014. *UAIM*. [En línea]

Available at:

[http://uaim.edu.mx/joomla15/index.php?option=com\\_content&view=article&id=444:maestria-en-gestion-del-desarrollo-municipal&catid=61:publicaciones&Itemid=142](http://uaim.edu.mx/joomla15/index.php?option=com_content&view=article&id=444:maestria-en-gestion-del-desarrollo-municipal&catid=61:publicaciones&Itemid=142)

[Último acceso: 8 Mayo 2014].

**UAQ**, 2014. *UAQ*. [En línea]

Available at: <http://programas.uaq.mx/index.php/derecho/99-maestria-estatal>

[Último acceso: 8 Mayo 2014].

**UJAT**, 2014. *UJAT*. [En línea]

Available at: <http://www.ujat.mx/interioradentro.aspx?ID=5518&NODO=170>

[Último acceso: 8 Mayo 2014].

**UJVO**, 2014. *Universidad José Vaconcelos de Oaxaca*. [En línea]

Available at:

[http://www.emagister.com.mx/maestria/maestria\\_gobierno\\_politicas\\_publicas\\_regionales-cursos-2304815.htm](http://www.emagister.com.mx/maestria/maestria_gobierno_politicas_publicas_regionales-cursos-2304815.htm)

[Último acceso: 8 Mayo 2014].

**UMSNH**, 2013. *UMSNH*. [En línea]

Available at:

[http://www.tau.org.ar/upload/973b29b30929a2904fc8cb1f787b4f1d/madel\\_conv20102012\\_1\\_1\\_.pdf](http://www.tau.org.ar/upload/973b29b30929a2904fc8cb1f787b4f1d/madel_conv20102012_1_1_.pdf)

[Último acceso: 8 Mayo 2014].

**Villanueva, L. A.**, 2008. *Gobernanza y Gestión Pública*. México: FCE.