



# Inconsistencias del diseño institucional del gobierno local en México, limitantes para la calidad democrática

José Luis Estrada Rodríguez \*

## Resumen

*El autor reflexiona en este trabajo acerca del sistema de gobierno de los municipios. Se hace hincapié en las inconsistencias políticas y administrativas de los municipios, lo cual ocasiona que lejos de ser una entidad cercana a la población, ocurre lo contrario, pues la administración se ve limitada principalmente, en recursos financieros, pues la recaudación de impuestos sigue centralizada en los estados. Finalmente, se propone cuáles son los retos para tener ayuntamientos más eficaces y eficientes, acordes a las demandas actuales.*

## Palabras clave

*Diseño institucional, gobierno local, orden político municipal, calidad democrática.*

## 1. Introducción

La mayoría de los gobiernos locales en México, tiene limitantes institucionales para conformar un nuevo orden de gobierno capaz de avanzar hacia una calidad democrática y garantizar a los ciudadanos la entera satisfacción de sus demandas. Aún cuando se han dado transformaciones e innovación en sus prácticas de gobierno, como demuestran los

---

\* Doctor en Ciencias Sociales, Profesor de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UAEM.

numerosos estudios realizados: Cabrero (2002), (Ramos y Aguilar 2009), Merino (2012), Rosas (2008) Acra (2012), entre otros, existen nuevos retos y desafíos. Uno de ellos es la recién aprobada reelección de alcaldes que será efectiva en todo el país en el 2015;<sup>1</sup> por lo que es preciso describir las limitaciones e inconsistencias de la institución municipal para proponer cambios y nuevas perspectivas hacia un rediseño institucional.

Sosa (2012), sostiene que existen pautas de evolución institucional dados en los municipios de nuestro país producto de la globalización, industrialización y transformación demográfica. Como muestra, Hambleton et al (2003), quien comprobó que los gobiernos locales obtuvieron un mayor espacio democrático a partir de la globalización, en la década pasada, en Europa y Norte América, sin embargo quedaron maniatados por su dependencia económica al ámbito nacional. Por tanto, el municipio como estructura de gobierno requiere adaptarse para lograr un nuevo orden institucional a la altura de los retos, capaz de hacer frente a las necesidades imperiosas de crecimiento y desarrollo económico, principalmente. Sin embargo tiene inconsistencias políticas y administrativas, principalmente, que maniatan su evolución.

Con este breve diagnóstico, que no se abunda por los innumerables trabajos que dan cuenta de estas afirmaciones como: Dworak et al (2011), Rodríguez (2008), González (2008), Pérez (2005, 2008), este trabajo da cuenta de estos fenómenos analizando estas inconsistencias, como relevantes y productivas para entender a la institución municipal. Arellano et al (2011), coincide en que el municipio adolece de obsolescencia en sus estructuras institucionales de gobierno y administración.

Por tanto, el objetivo de este trabajo es ofrecer una discusión concreta sobre las inconsistencias institucionales del gobierno local. Una vez descritas y enumeradas, propone establecer algunas estrategias para la transformación del paradigma del gobierno municipal; aprovechando la recién aprobada reelección de alcaldes.; y abrir espacio a las reformas necesarias e impostergables.

---

<sup>1</sup> En la Reforma política aprobada en diciembre de 2013, contempla la reelección del gobierno local, compuesto por el presidente municipal, síndicos y regidores; por un periodo adicional de tres años. Empero, en tres estados: Coahuila, Veracruz e Hidalgo el periodo es de cuatro años, por lo cual habrá de ajustar este criterio. Además, habrá que acotar lo que se otorga a cada estado de la república, la potestad de decidir al respecto si van o no a la reelección y la particularidad que adquiera.

## 2. Hacia el nuevo Orden político municipal

Los municipios en México están investidos por un gobierno en apariencia cercano a la población y receptivo de las demandas ciudadanas. Cuenta con un cuerpo edilicio formado por un presidente municipal, uno o más síndicos y el número de regidores que determine la ley electoral. Es desde la reforma constitucional de 1983 un orden de gobierno, hasta antes sólo le correspondía administrar los servicios públicos. Sin embargo es débil, lejos de tener un papel protagónico en el desarrollo y consolidación de la democracia sufren de una visión cortoplacista y limitada en sus capacidades por el cacicazgo, caudillaje, clientelismo, patrimonialismo y otros fenómenos contrarios a la calidad democrática, (Ramos y Aguilar, 2009). Este planteamiento coincide con Rodríguez (2008), quien sostiene que el municipio es una pieza rezagada dentro del Estado mexicano, en tanto que Pérez (2005, 2008), advierte que el esquema institucional electoral está rebasado.

Por su parte, Cabrero y Arellano, (2011), coinciden en señalar que los riesgos de conservar estructuras débiles de gobierno local, administraciones precarias y falta de continuidad en las políticas públicas municipales ya tiene un alto costo para el país. Como muestra de ello, en el análisis de las capacidades para generar ingresos propios sólo 18 municipios de todo el país tienen viabilidad financiera, es decir, pueden ser autosustentables; la otra gran mayoría dependen de las participaciones federales y subsidios.

Partimos de la siguiente premisa: la institución municipal en México está rebasada, no ha logrado realizar los cambios para garantizar el beneficio colectivo de los ciudadanos y eso resulta grave. Huntington (1968), describió a nivel países cuales funcionan y cuáles no, basado en el grado de orden institucional como garantía de éxito en la forma de gobernar y no en su forma de gobierno. Es decir, establece que las instituciones son determinantes y la inestabilidad gubernamental es producto del lento desarrollo en la estructura gubernamental. "El principal problema de la política es el atraso en el desarrollo de las instituciones políticas que deben respaldar los cambios económicos y sociales", (Huntington, 1968: 25).

Los municipios, bajo este planteamiento cada vez son más dinámicos, heterogéneos. En general el panorama de los gobiernos locales es ampliamente complicado y diverso. Se han dado intentos para promover el nuevo orden institucional a través del nuevo federalismo, la descentralización, el impulso de la participación ciudadana y otros elementos que pueden definirse también como propios de la gobernanza (Aguilar, 2010). Sin embargo, no han tocado fondo los cambios en los cimientos institucionales.

Huntington (1968), rompe con la idea difundida e hipótesis planteada en el gobierno de que la modernización traería simultáneamente progreso y desarrollo económico y político; en su libro "El orden político en sociedades en cambio", encuentra lo opuesto: la modernización produce caos e inestabilidad si no existen las instituciones necesarias para frenar las ambiciones personales de los políticos y del mercado. La modernización, - sostiene Huntington- es un proceso disruptivo, es decir para los países en desarrollo fue muy difícil avanzar por la falta de instituciones eficaces y adecuadas para este proceso. Lo mismo está sucediendo en el nivel municipal. No existen las instituciones que permitan insertarse en la globalización, el libre mercado, la competitividad electoral, la emergencia de la sociedad civil y la participación ciudadana, entre otros retos. Entre ellos, el tema de la reelección de alcaldes ya presente en la agenda política.

Establece que las instituciones políticas tienen dimensiones morales, tanto como estructurales. Huntington (1968), destaca en su análisis, si las instituciones son débiles, carecen de capacidad necesaria para contener el exceso de ambiciones personales de los políticos. "Sin instituciones políticas fuertes, la sociedad carece de medios para definir y realizar sus intereses comunes. La capacidad para crear instituciones públicas equivale a lo necesario para crear intereses públicos" (Huntington, 1968: 33). Y esto lleva invariablemente al tema de la democracia. Define a la democracia en términos de instituciones políticas como puede ser el gobierno municipal. Huntington, destaca tres elementos básicos: a) que los gobernantes emanen de elecciones transparentes y regulares; b) que la competencia por el poder sea franca y abierta, y c) que el derecho de voto sea casi universal. Por supuesto en el sistema electoral mexicano se cumplen con estas premisas, pero ello no garantiza una calidad democrática basada en representación efectiva, desarrollo social y económico, transparencia y rendición de cuentas; entre otros valores.

Es decir, se cumple con la democracia procedimental de la cual Schumpeter, J, (1982) reconoce, debe fincarse en instituciones, no sólo en ideales: “El método democrático como aquel sistema institucional que para llegar a las decisiones políticas, los individuos adquieren el poder de decidir por medio de una lucha de competencia por el voto” (Schumpeter, J. 1982:343).

Sosa (2012), coincide en señalar que el panorama vigente del gobierno y la administración pública, en el que inevitablemente se inscriben los gobiernos locales, debe caracterizarse como un entorno modificado, en el cual las nociones anteriormente dominantes han de ser sustituidas por el nuevo orden institucional siendo fundamental. Por ello el propósito principal de este trabajo es establecer una discusión concreta sobre las inconsistencias y limitaciones de la institución municipal, como a continuación se describe.

### **3. Inconsistencias del municipio**

La institución municipal en nuestro país, es una pieza rezagada dentro del Estado mexicano. A pesar de las reformas que ha sufrido el artículo 115 constitucional sobre el cual se finca el poder local, Rodríguez (2005), Merino (2010) y Gámiz (2003) no se ha logrado garantizar un fuerte gobierno con contrapesos y capaz de actuar a favor de los ciudadanos. Sus limitaciones sobresalen de inmediato ante cualquier escrutinio. A ello, se suma la inconformidad creciente que acumulan las administraciones públicas. Los ciudadanos consideran que su mandato no es correspondido en esta esfera de gobierno, porque para avanzar en una institución moderna es preciso que la población se active y participe; acción política y sustentada en las instituciones que lo respalden.

Orihuela (2011) sostiene que el municipio enfrenta nuevas demandas y retos, producto de la disparidad entre los más de 2 mil 400 existentes. Por ello, en varios municipios del país, los gobiernos tratan de ir más allá de sus atribuciones constitucionales para crear nuevas formas de gobierno, de prestación de servicios y de interacción con la sociedad que los acerquen a los requerimientos primordiales de ésta e incluyan nuevos actores locales. Cabrero (2002) ha documentado ampliamente las innovaciones de los municipios, pero el

asunto está en que el municipio mexicano como institución política, carece de ciertas funciones limitando su desempeño.

Si a ello le sumamos el clientelismo político, nepotismo, paternalismo, etcétera, nos encontramos con que difícilmente existe calidad democrática en los gobiernos locales. Uno de estos frenos a la democracia se encuentra en el sistema electoral, produce y reproduce las estructuras de poder, llevando consigo limitaciones, extendiendo así las fallas al ámbito administrativo, social, político y económico.

Pese a las modificaciones al artículo 115 constitucional en 1983, se le otorgó la capacidad para el cobro del predial y otros servicios, Bassols y Arzaluz (1996), sostienen que si bien la reforma de 1983 era necesaria, fue limitada y no produjo los resultados esperados en cuanto a autonomía financiera y política de los municipios. De acuerdo con Orihuela (2011), en la mayoría de los casos los municipios no tienen la capacidad administrativa, de personal o de información necesaria para generar y atraer recursos propios y externos adicionales a los que le asigna la federación, limitando de manera considerable sus funciones. Por tanto, uno de los principales problemas es la falta de autonomía presupuestal, Gamiz (2010) advierte que los gobiernos locales tienen el sello de ser administrativamente ineficientes y financieramente insuficientes para enfrentar las necesidades de la población.<sup>2</sup>

En ese sentido, Huntington (1968) establece que se podría definir el grado de institucionalización de cualquier sistema político por la adaptabilidad, complejidad, autonomía y coherencia de sus organizaciones y procedimientos. El municipio en este caso, carece de autonomía. Goldfrank (2007) se suma a este postulado, establece que una democracia profunda tiene el grado de descentralización de autoridad y recursos a los gobiernos locales, pero también el nivel de institucionalización de la política local es determinante.

Bajo esta premisa, el municipio tiene serias limitaciones en torno a su autonomía administrativa y política. Merino (1998), detalla cómo el centralismo garantizó la conformación del Estado nación, pero se exacerbó. El centralismo político también está

---

<sup>2</sup> El más reciente estudio sobre la viabilidad financiera de los municipios, establece que sólo 18 municipios de todo el país cuenta con la capacidad para obtener ingresos propios, realizar control de sus gastos administrativos, generar ahorro interno y pagar sus compromisos financieros sin endeudarse. Véase Índice de Viabilidad Financiera de A Regional (2014).

en la obtención de recursos, sus capacidades son débiles o nulas a pesar de las modificaciones para descentralizar e impulsar un federalismo fiscal desde 1983. Se otorgó a los municipios la potestad para realizar el cobro del impuesto predial, la prestación de los servicios públicos bajo distintos mecanismos, así como formular, aprobar y administrar el uso de suelo y los planes de desarrollo. Se promovió también la descentralización fiscal, es decir la transferencia de recursos a los gobiernos locales, pero eso generó una inestabilidad macroeconómica y desequilibrios regionales.

El cobro del predial es el ingreso más importante para los municipios. En 2009 el 83 por ciento era recaudado por el ayuntamiento, en tanto que el 12 por ciento por convenio con el estado y el restante 5 por ciento mediante otras opciones. (INEGI, 2009). Empero existe un enorme rezago, en principio por la falta de capacidad administrativa y técnica; y por otra parte, porque los alcaldes no desean asumir el costo político de eficientar la recaudación con abogados y litigios, (Ibarra, 2010).

Cabrero (1996), identifica que la modernización de las estructuras gubernamentales no ha tenido su correlato en el ámbito municipal, porque siguen dependiendo de las transferencias federales y de los apoyos que vía el gobierno del estado correspondiente procure otorgar. El centralismo exacerbado en torno a la política también se lleva al ámbito hacendario. A esta limitación fiscal o económica, produce falta de ingresos lo suficientemente necesarios para solventar las necesidades, se suma la carencia de reglamentación para el mismo propósito.

Existe poca participación política de los ciudadanos en la toma de decisiones, así como en los esquemas institucionales prevalecientes en los municipios. Los ayuntamientos como estructura administrativa no promueven la toma de decisiones consensada o el uso de presupuestos participativos en la mayoría de los gobiernos locales.

Esto habla también, de acuerdo a Huntington (1968), de una falta de sistema político tradicional y obsoleto: "El nivel de participación política distingue a los sistemas políticos tradicionales de los modernos. El grado de institucionalización política distingue los sistemas desarrollados de los subdesarrollados", (Huntington 1968:204). En el siguiente Cuadro 1, se enlistan y sintetizan las principales limitaciones institucionales del gobierno

local. Partiendo de una visión general, un esquema macro que por supuesto requiere ser enfocado a cada escenario y ejemplo concreto.

**Cuadro 1. Limitaciones institucionales del municipio**

Ámbito	Descripción de las limitantes para la calidad democrática
Político	Centralización en la toma de decisiones al gobierno federal y estatal; línea difusa entre las atribuciones de los estados y los municipios; intereses particulares de los alcaldes en conflicto con los intereses sociales. Resulta insuficiente el periodo de 3 años para un proyecto vinculado con la reelección recién aprobada.
Electoral	En su mayoría el gobierno local se elige mediante un sistema de listas cerradas, con cláusula de gobernabilidad o mayoría. Esto impide contrapeso al Ejecutivo municipal, asimismo, convierte a los regidores en sumisos e impedidos para promover iniciativas. La deliberación por tanto en el cabildo, es inexistente.
Administrativo	Insuficiente capacidad del personal, carencia de profesionalización y servicio civil de carrera; en su mayoría el marco normativo es pobre y escaso para las expectativas que tiene la sociedad; incapacidad técnica y tecnológica. El cobro de los servicios es ineficiente, depende de las transferencias; sin incentivos para recaudar más por temor al costo político que ello representa. Carece de autonomía fiscal.
Social	Los municipios carecen de mecanismos para promover la participación social, existe un fuerte centralismo político, clientelismo, paternalismo y caciquismo. Además existe una amplia desconfianza hacia los gobiernos locales; producto de la falta de transparencia y rendición de cuentas.

Fuente: Elaboración propia

En torno al rubro político, es destacable que ante la inminente reelección de alcaldes que deberá definirse por cada estado, se precisa un área de oportunidad para transformar el caciquismo, clientelismo y falta de transparencia. Sin embargo, a reforma política que sustenta la reelección otorga a los partidos políticos nuevamente el control sobre los presidentes municipales; porque establece que deberán ser propuestos por sus partidos políticos o en su defecto el partido en alianza. No hay candidaturas libres, seguirán sujetos al partido.

Eso es lo que requiere una modificación sustancial, porque el mecanismo institucional a partir del cual se da la distribución del poder está centralizado y controlado por el presidente municipal. Desde su formación el “municipio libre”, no se precisa si es un sistema de corte netamente parlamentario, por ser colegiado a través del cabildo, o presidencial, porque predomina siempre en su seno la figura del Ejecutivo municipal quien goza del control de la mayoría. Es decir, el diseño institucional electoral no genera



contrapesos y por supuesto eso impide la deliberación plena, así como la apertura democrática para que los ciudadanos puedan subir sus demandas.

Desde 1983 en los municipios se cuenta con la representación proporcional en los cabildos, pero existe gran diversidad de métodos y criterios para integrar la representación política de sus autoridades. La constante es que los miembros del cabildo no son contrapeso al alcalde. Existen al menos tres distintas formas de integrar a los ayuntamientos luego de la elección: a) Criterio poblacional, b) diferencial, que ajusta la representación proporcional y, c) Electoral, basado en el número de votantes. Hurtado (2012), muestra que solo dos estados: Aguascalientes y Tabasco tienen métodos combinados para la integración de los ayuntamientos. El sistema diferencial es usado por 12 estados, poblacional en 15 estados y electoral en dos entidades federativas: Coahuila y Nayarit.

Frente a esta amplia gama de sistemas electorales, de los cuales se contempla también a 418 municipios que eligen a sus representantes mediante usos y costumbres en Oaxaca, así como las 16 delegaciones que tienen un fuerte debate en torno a la posibilidad de convertirse en municipios, la agenda debe enfocarse en el establecimiento de un debate sobre cómo elegir a los representantes y cambiar la condición de los regidores y síndicos que están en su mayoría supeditados a la figura presidencialista del alcalde. Esa es la discusión de fondo, el papel que deben tener los representantes auspiciado por el sistema electoral. Actualmente el diseño institucional impide desde el ámbito administrativo y político toda posibilidad de que el municipio pueda ser un nuevo orden de gobierno.

#### **4. Puntos concluyentes**

Como se describió anteriormente, los municipios de todo el país, enfrentan grandes retos para avanzar en un nuevo orden de gobierno. La globalización, la apertura de mercados y la competencia, así como el crecimiento de las ciudades implican la exigencia de cambios y modificaciones en el esquema institucional. Por una parte es necesario que los ayuntamientos logren recaudar más, urgen reformas de liberación e incentivos para la recaudación fiscal. Sin fuentes de financiamiento para obtener ingresos propios, seguirán

bajo el control central. Ante las diferencias entre los municipios, en 2009 el 29 por ciento son urbanos y el 74 por ciento son rurales; los cambios para lograr su transformación deberán de ser paulatinos y atendiendo a las enormes diferencias existentes. (INEGI, 2009)

Asimismo, es preciso avanzar en el rediseño de la representación política municipal. Con la reelección aprobada en el congreso, todavía no se han delineado los mecanismos a través de los cuales se dará este cambio; por lo cual es una ambiciosa agenda de trabajo que se puede impulsar para transformar el entramado institucional del municipio.

Eliminar el centralismo político es una de las primeras tareas, así como el clientelismo y el paternalismo característico de la cultura política de súbditos, no de ciudadanos. Posición que afortunadamente está cambiando. Junto con ello, la emergencia de nuevos actores y formas de participación social, parecen ser los elementos que detonarán el cambio dentro del gobierno local y sobre lo cual es preciso discutir propuestas legislativas y abrir el panorama al nuevo municipio.

## 5. Fuentes de Información

Arellano, D., Cabrero E., Montiel, M. y Márquez I., (2011). "Gobierno y administración pública municipal: un panorama de la fragilidad institucionalizada", en Cabrero E. y Arellano D. (2011). *Los gobiernos municipales a debate. Un análisis de la institución municipal a través de la encuesta de INEGI, 2009*. CIDE, México.

Cabrero, E. (2002). *Innovación en gobiernos locales: un panorama de experiencias municipales en México*, CIDE, Fundación Ford, México.

ARegional (2014). "Sólo 18 municipios tienen viabilidad financiera", en *A Regional*, año 3, número 30, febrero de 2014.

Bassolss y Arzaluz (1996). "Gobiernos municipales y alternancia política en ciudades mexicanas", *Frontera Norte*, vol. 8, número 16, julio-diciembre de 1996.

Cabrero E. y Arellano D. (coords.) (2011). *Los gobiernos municipales a debate. Un análisis de la institución municipal a través de la Encuesta de INEGI, 2009*, Centro de Investigación y Docencia Económica, México, 515 p.

Gámiz, M. (2003), *Derecho constitucional y administrativo en las entidades federativas*, Universidad Nacional Autónoma de México, serie doctrina jurídica, número 22.

González, G., (2008). *Gobiernos municipales en México*, Serie Estudios, Biblioteca de Ciencias Sociales y Humanidades, UAM, Azcapotzalco.

Hambleton, R., Hank V. y Murray, S. (2003). "Globalism and local democracy", en Hambleton (2003). *Globalism and local democracy. Challenge and change in Europe and North America*, Palgrave Macmillan, New York.

Hurtado, J. (2012). *Representación política y municipio en México. El caso de la capital de Durango*, Serie Comentarios a las Sentencias del tribunal electoral, vertiente salas regionales, número 11. Tribunal electoral del Poder Judicial de la Federación, México.

Ibarra, M. (2010). *Estrategia de política pública en la gestión financiera en los municipios urbanos de México y su impacto en la gobernabilidad local*, Editorial Porrúa, México.

INEGI, (2009), *Encuesta Nacional de Gobierno, Seguridad Pública y Justicia Municipal*, [En línea]. México, disponible en:

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

Merino, M., (1998). *Gobierno local, poder nacional. La contienda por la formación del Estado Mexicano*, El Colegio de México, 294 p.

Orihuela, I., (2011). "Gobiernos locales y municipios", Riguzzi Paolo y Luis Jaime Sobrino (coords.) *Historia General ilustrada del Estado de México*, Biblioteca Mexiquense del Bicentenario. Volumen 6. El periodo Institucional (1930-1950), pp. 469-496

Pérez, I., (2005). "Efectos del diseño institucional electoral en la formación y en el ejercicio del poder en el ámbito municipal en México", ponencia presentada en el Encuentro de Investigadores IGLOM (Red de Investigadores en Gobiernos Locales Mexicanos).

\_\_\_\_\_ (2008). "Efectos del diseño electoral municipal en la formación de poder", *Gestión y política pública*, Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), volumen XVII, número 2, III semestre de 2008, pp. 381-423.

Ramos, J. y Aguilar, I., (2009). *La gestión del desarrollo local en México: problemas y agenda*, México, El Colegio de la Frontera Norte/ Miguel Ángel Porrúa, 252 pp.

Schumpeter, J.(1982), *Capitalismo, Socialismo y Democracia, Argentina*, Tomo I, Biblioteca de Economía Hyspamérica.

Sosa, J. (2012). "Gobiernos locales y desarrollo territorial en México", *Frontera Norte*, vol. 24, núm. 47, enero-junio de 2012, pp. 171-192.



ENC R U C I J A D A  
REVISTA ELECTRÓNICA DEL  
CENTRO DE ESTUDIOS EN  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

19° NÚMERO  
ENERO-ABRIL 2015

Revista Electrónica del Centro de Estudios en  
Administración Pública de la Facultad de Ciencias  
Políticas y Sociales, Universidad Nacional  
Autónoma de México



Centro de Estudios en  
Administración Pública  
FCPyS UNAM



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Rector: *Dr. José Narro Robles*

Secretario General: *Dr. Eduardo Bárzana García*

Secretario Administrativo: *Lic. Enrique Del Val Blanco*

Abogado General: *Lic. Luis Raúl González Pérez*

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

Director: *Dr. Fernando Castañeda Sabido*

Secretario General: *Lic. Claudia BodekStavenhagen*

Secretario Administrativo: *Lic. José Luis Castañón Zurita*

Jefa de la División de Estudios de Posgrado: *Dra. María Cristina Puga Espinosa*

Jefa de la División de Educación Continua y Vinculación:  
*Lic. Alma Iglesias González*

Jefa de la División del Sistema Universidad Abierta y Educación a  
Distancia: *Lic. Yazmín Gómez Montiel*

Jefe de la División de Estudios Profesionales: *Mtra. Consuelo Dávila*

Coordinador del Centro de Estudios en Administración Pública:  
*Dr. Ricardo Uvalle Berrones*

Coordinador de Informática: *Ing. Alberto Axcaná de la Mora Pliego*

LA REVISTA

**Director de la Revista:**  
Ricardo Uvalle Berrones

**Secretario Técnico de la Revista:**  
Maximiliano García Guzmán

**Consejo Editorial:**  
Erika Döring González Hermsillo  
Eduardo Guerrero del Castillo  
Omar Guerrero Orozco  
Elena Jeannetti Dávila  
Roberto Moreno Espinosa  
Raúl Olmedo Carranza  
Nicolás Rodríguez Perego  
Gerardo Torres Salcido

**Diseño, integración y publicación electrónica:**  
Coordinación de Informática, Centro de Investigación e  
Información Digital, FCPyS-UNAM.

**Coordinación de producción:** Alberto A. De la Mora Pliego.

**Diseño e Integración Web:** Rodolfo Gerardo Ortiz Morales.

**Programación y plataforma Web:** Guillermo Rosales García.

**Apoyo en integración y tratamiento de contenidos:** María  
Fernanda Frausto López

ENC R U C I J A D A REVISTA ELECTRÓNICA DEL CENTRO  
DE ESTUDIOS EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, Año 6,  
No.19, enero-abril 2015, es una publicación cuatrimestral  
editada por la Universidad Nacional Autónoma de México a  
través de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales y el  
Centro de Estudios en Administración Pública, Circuito  
Mario de la Cueva s/n, Ciudad Universitaria, Col. Copilco,  
Del. Coyoacán, C.P. 04510, México, D.F., Tel.  
( 5 5 ) 5 6 2 2 9 4 1 6 y ( 5 5 ) 5 6 2 2 9 4 2 6 ,  
<http://ciid.politicas.unam.mx/encrucijadaCEAP/>,  
[maximiliano\\_unam@yahoo.com.mx](mailto:maximiliano_unam@yahoo.com.mx). Editor responsable: Dr.  
Ricardo UvalleBerrones. Reserva de Derechos al uso  
Exclusivo No. 04-2011-011413340100-203, ISSN: 2007-  
1949. Responsable de la última actualización de este  
número, Centro de Estudios en Administración Pública de la  
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Dr. Maximiliano  
García Guzmán, Circuito Mario de la Cueva s/n, Ciudad  
Universitaria, Col. Copilco, Del. Coyoacán, C.P. 04510,  
México D.F., fecha de la última modificación, 10 de abril de  
2016.

[www.politicas.unam.mx](http://www.politicas.unam.mx)

Las opiniones expresadas por los autores no  
necesariamente reflejan la postura del editor de la  
publicación. Se autoriza la reproducción total o parcial de  
los textos aquí publicados siempre y cuando se cite la  
fuente completa y la dirección electrónica de la publicación.