



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Derecho
Maestría en Administración Pública Estatal y Municipal



TESIS

QUE COMO PARTE DE LOS REQUISITOS PARA OBTENER EL GRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION PUBLICA ESTATAL Y MUNICIPAL

“EL IMPUESTO PREDIAL Y SU COBRO EFECTIVO: ALTERNANCIA PARA EL FORTALECIMIENTO MUNICIPAL”

PRESENTA

ERNESTO EUSTAQUIO ESTRADA OLVERA

DIRIGIDO POR

MTRO. JOSE ENRIQUE RIVERA RODRIGUEZ

CENTRO UNIVERSITARIO

QUERETARO, QRO

NOVIEMBRE, 2025

La presente obra está bajo la licencia:
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>



CC BY-NC-ND 4.0 DEED

Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

Usted es libre de:

Compartir — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato

La licenciante no puede revocar estas libertades en tanto usted siga los términos de la licencia

Bajo los siguientes términos:



Atribución — Usted debe dar [crédito de manera adecuada](#), brindar un enlace a la licencia, e [indicar si se han realizado cambios](#). Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante.



NoComercial — Usted no puede hacer uso del material con [propósitos comerciales](#).



SinDerivadas — Si [remezcla, transforma o crea a partir](#) del material, no podrá distribuir el material modificado.

No hay restricciones adicionales — No puede aplicar términos legales ni [medidas tecnológicas](#) que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia.

Avisos:

No tiene que cumplir con la licencia para elementos del material en el dominio público o cuando su uso esté permitido por una [excepción o limitación](#) aplicable.

No se dan garantías. La licencia podría no darle todos los permisos que necesita para el uso que tenga previsto. Por ejemplo, otros derechos como [publicidad, privacidad, o derechos morales](#) pueden limitar la forma en que utilice el material.



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Derecho
Maestría en Administración Pública Estatal y Municipal



**“EL IMPUESTO PREDIAL Y SU COBRO EFECTIVO: ALTERNANCIA
PARA EL FORTALECIMIENTO MUNICIPAL”
TESIS**

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de
Maestría en Administración Pública Estatal y Municipal

Presenta:

ERNESTO EUSTAQUIO ESTRADA OLVERA

Dirigido por:

MTRO. JOSE ENRIQUE RIVERA RODRIGUEZ

MTRO. JOSE ENRIQUE RIVERA RODRIGUEZ

Presidente

DR. GERARDO SERVIN AGUILLON

Secretario

DRA. KARLA ERIKA MOSQUEIRA VALENCIA

Vocal

DR. OSCAR RANGEL GONZALEZ

Suplente

DRA. MARGARITA CRUZ TORRES

Suplente

Centro Universitario, Querétaro, Qro.

NOVIEMBRE, 2025

México

Dedicatorias

Con todo mi corazón dedico a mis padres esta dedicatoria principalmente por haberme dado la vida y por enseñarme con su ejemplo los valores y perseverancia que siempre me transmitieron. Su bendición me acompaña siempre a lo largo de mi vida, misma que me fortalece y se transforma en el éxito, me protege y me lleva por el camino del bien.

A mi esposa por tu apoyo incondicional y por la paciencia con la que me acompañaste en esta travesía, y a mis amados hijos que son mi mayor inspiración, este logro también es de ustedes. Gracias por su tiempo por impulsarme a seguir adelante, los amo profundamente.

A mis hermanas y hermanos, por su cariño constante y su amor constante, gracias por su fe y su apoyo moral.

A mi hermano Armando Martin, gracias por ser mi apoyo, cada recuerdo contigo es un tesoro que guardo con mucho amor sin importar la distancia o el tiempo, siempre estarás en mi corazón.

Agradecimientos

A la Universidad Autónoma de Querétaro por la formación académica, profesional y humana que recibí en sus aulas.

A mi Honorable Facultad de Derecho, a sus autoridades, personal administrativo y al claustro de docentes de la Maestría en Administración Pública Estatal y Municipal cuyos conocimientos y orientación han sido invaluableles en mi desarrollo profesional.

Al Mtro. José Enrique Rivera Rodríguez, mi profundo agradecimiento, quien fungió como mi principal asesor mi maestro en la universidad y mi director de tesis, que en los momentos difíciles estuvo ahí para ayudarme. Gracias por sus consejos a tu experiencia he aprendido demasiado.

A mis sinodales, gracias por darme la oportunidad y por el tiempo que han dedicado para leer este trabajo y que lo habrán de evaluar.

Gracias por compartir su experiencia y conocimientos, cada comentario y observación han sido una enseñanza y aprendizaje que pondré en la práctica en mi vida profesional. Agradezco de todo corazón su generosidad y apoyo incondicional para lograr esta meta.

Resumen

Mi trabajo examina el reforzamiento del municipio mexicano, tomando como punto de partida la estructura del artículo 115 de la constitución. Este trabajo intelectual estudia la historia municipal desde los tiempos antiguos hasta las últimas reformas, detectando problemas que enfrentan estos entes gubernamentales en sus labores. También en la praxis, se analiza sus poderes, deberes, los vínculos intergubernamentales y los problemas estructurales para un progreso municipal completo. El fin del autor es dar a conocer propuestas concretas para dar a entender mejor la autonomía municipal, optimizar la gestión pública local y perfeccionar los servicios públicos, considerando las características del federalismo mexicano y lo que precisa la modernización administrativa del siglo 21(la actualidad). El municipio es la base fundamental de la organización política y administrativa, siendo constitucionalmente el nivel gubernamental más cercano a la gente.

Al leer el artículo 115 es visiblemente evidente que residen las bases jurídicas, que dan origen a su naturaleza, competencias y recursos, conformando un sistema diseñado para balancear la autonomía local con la unidad nacional. Pero una serie de factores históricos, políticos y económicos han frenado el desarrollo de las capacidades municipales, resultando en desequilibrio en la prestación de servicios públicos, debilitando el gobierno local de paso. Por criterio de este problema se revisa la problemática municipal de manera integral y del mismo modo se plantean alternativas viables para su robustecimiento, tanto las reformas normativas importantes como las estrategias modernizadoras administrativas que prevalecen en el municipio del siglo 21.

Algo importante es que la recaudación del impuesto del predio constituye una fuente de ingresos propios, para los municipios mexicanos anclada en el artículo 115

fracción 4, que consagra la facultad de los municipios para gestionar libremente su hacienda, incluyendo las contribuciones de la propiedad inmobiliaria. Aun así, los municipios semiurbanos confrontan desafíos únicos en la recuperación de esta contribución, debido a factores como limitaciones administrativas, la dispersión poblacional, y características socioeconómicas. Se brindarán planes de acción completos para impulsar la recuperación de los pagos del impuesto predial en estos municipios.

Palabras clave: municipio, artículo 115 constitucional, federalismo, autonomía municipal, gestión pública local, servicios públicos, fortalecimiento institucional.

Abstract

This inquiry delves deep, it is an exhaustive review on bolstering Mexican municipalities, employing Article 115 from the Political Constitution as its main analytical focus. This investigation traces the course of municipal governance, examining it through time. Starting from ancient pre-Hispanic eras and finishing with contemporary constitutional adaptations. Also, it highlights issues, that have held these local governments back from carrying out their roles.

Further on, it probes distribution of power and accountability alongside intergovernmental connections, plus also the institutional hurdles standing in the way of proper municipal growth. The report then lays out tangible strategies that aim to elevate local autonomy, boost the efficiency inside local public sectors, and improve how public services are delivered. It keeps within the framework of Mexican federalism, also considering today's administrative improvements. The municipality gets reconfirmed. That is essential for organization in Mexican governance and is the level of government, per the constitution closest to the public.

Article 115, a fundamental part of the constitution, fundamentally designs a legal foundation, outlining a municipality's nature, duties, also fiscal assets; thereby structuring a governance model striving to balance local self-rule and national cohesiveness. Various historical, political, also economical situations, sadly hamper municipal development, and contribute to uneven public services, further debilitating local governance, too.

This study implements a thorough municipal viewpoint, for proposing practical policy and institutional upgrades, considering important normative shifts plus modern municipal administrative practices.

Crucially, property tax collection serves a vital revenue stream for Mexican municipalities, confirmed by Article 115, Section 4, of the Constitution, granting them fiscal autonomy, alongside property tax authority of course. Semi urban municipalities though, frequently face unique challenges in retrieving those revenues because of administrative hurdles, a scattering of populations, plus individual socioeconomic backgrounds, it's true. Consequently, the research recommends a set of policy strategies designed to beef up property tax compliance plus collection frameworks within the given regions.

Keywords: Municipality, article 115 of the Constitution, federalism, municipal autonomy, local public management, public services, institutional strengthening.

Índice	
Dedicatorias.....	3
Agradecimientos.....	4
Resumen	5
Abstract	7
Metodología.....	11
Introducción.....	12
Capítulo I.....	15
Antecedentes Históricos Del Municipio Mexicano	15
2.1 Orígenes prehispánicos y coloniales.....	15
2.2 El municipio en el México independiente	17
2.3 Evolución constitucional del artículo 115	19
Capítulo II.....	22
Marco Jurídico Actual Del Municipio	22
3.1 Análisis del artículo 115 constitucional.....	22
3.2 Competencias y facultades municipales	23
3.3 Recursos y hacienda municipal	25
Diagnóstico De La Situación Municipal.....	27
4.1 Problemática actual de los municipios.....	27
4.2 Limitaciones estructurales y operativas	29
4.3 Retos del federalismo municipal	31
Propuestas De Fortalecimiento Municipal.....	34
5.1 Reformas al marco jurídico	34
5.2 Modernización administrativa	35
5.3 Estrategias de coordinación intergubernamental	38
Capítulo III	42
Planes de Acción Para la Recuperación Efectiva del Impuesto Predial en Municipios Semiurbanos	42
1. Diagnóstico y Actualización Catastral.....	42
1.1 Implementación de tecnologías geoespaciales accesibles	42
1.2 Actualización del padrón catastral	43
1.3 Valoración realista de predios	43
1.4 Auditorías catastrales periódicas	44
2. Modernización Administrativa y Simplificación de Procesos	45
2.1 Digitalización gradual de servicios.....	45
2.2 Ventanillas únicas municipales.....	46
2.3 Capacitación continua del personal	47
2.4 Mejora regulatoria	47
3. Estrategias de Comunicación y Cultura Contributiva.....	48
3.1 Campañas de concientización contextualizada.....	48
3.2 Comunicación multicanal	49

3.3 Educación fiscal desde lo local.....	50
3.4 Transparencia y rendición de cuentas.....	51
4. Incentivos y Facilidades de Pago.....	52
4.1 Esquemas de descuentos diferenciados	52
4.2 Facilidades de pago adaptativas.....	53
4.3 Mecanismos de compensación y permuta	53
4.4 Estímulos a la regularización.....	54
5. Estrategias de Recuperación de Cartera Vencida	55
5.1 Segmentación de cartera.....	55
5.2 Procedimientos administrativos de ejecución graduales.....	57
5.3 Convenios interinstitucionales.....	57
5.4 Recuperación focalizada.....	58
6. Colaboración Intergubernamental y Alianzas Estratégicas	59
6.1 Convenios con gobiernos estatales	59
6.2 Asociación intermunicipal	60
6.3 Vinculación con instituciones académicas	61
6.4 Aprovechamiento de programas federales.....	62
7. Marco Normativo y Seguridad Jurídica.....	62
7.1 Actualización de reglamentos y disposiciones municipales	63
7.2 Tablas de valores transparentes y progresivas	64
7.3 Certeza jurídica patrimonial	65
7.4 Fundamentación robusta de actos de autoridad	66
8. Monitoreo, Evaluación y Mejora Continua	66
8.1 Indicadores de desempeño contextualizados	67
8.2 Análisis geoespacial de cumplimiento.....	67
8.3 Evaluaciones periódicas participativas	68
8.4 Sistema de mejora adaptativa	69
Conclusión.....	70
Fuentes, Referencias y Bibliografía.....	75

Metodología

La investigación aquí presentada se ha desenvuelto a través de una perspectiva cualitativa, con un enfoque documental y descriptivo; empero, también valiéndose del método analítico-sintético, esto para escudriñar la evolución y aplicación del artículo 115 constitucional, en lo concerniente al robustecimiento municipal.

Se hizo uso de fuentes primarias como la Constitución Política y las leyes federales y estatales junto con fuentes secundarias para erigir un marco teórico robusto, que permite dilucidar y analizar el estado actual del municipio mexicano, así mismo posibilitando propuestas para afianzar institucionalmente.

Introducción

El municipio, la piedra angular de la organización territorial y política mexicana, simboliza ese primer vínculo entre la población y el poder público. Su significado trasciende la mera administración mostrando los valores democráticos mediante la participación activa del ciudadano, así como la proximidad del gobierno y su enfoque directo en las urgencias comunitarias.

El artículo 115 de la Constitución Política Mexicana establece los cimientos jurisdiccionales fundamentales que rigen la existencia municipal definiendo su esencia, potestades, finanzas y relaciones entre gobiernos. Desde su incorporación en la Constitución de 1917, el artículo 115 ha experimentado múltiples modificaciones un proceso muy dinámico que adaptó el ámbito municipal a las mutaciones políticas, económicas y sociales de la nación. Tales alteraciones persiguieron un propósito clave: robustecer la autonomía municipal, ampliar sus atribuciones, y perfeccionar su aptitud de respuesta frente a las solicitudes de la ciudadanía.

A pesar de tanto empeño, la realidad municipal mexicana muestra obstáculos muy grandes, frenando las cosas que la Constitución permite y haciendo difícil tener gobiernos locales que funcionen bien y hagan las cosas.

Los problemas de los municipios de hoy en día se notan por esas trabas que siempre están ahí, que afectan muchas partes del gobierno local. Algunas cosas que resaltan son la falta de dinero, las fallas en la habilidad de hacer las cosas y administrar, una conexión entre los gobiernos que a veces no es muy fuerte, y la falta de formas de rendir cuentas que realmente sirvan.

Todas estas restricciones se ven en los servicios públicos que no son muy buenos, la infraestructura que no está bien, y la poca capacidad de resolver los problemas de crecimiento local, creando un montón de dificultades.

Un municipio vigoroso no solamente facilita la entrega eficiente de servicios públicos esenciales, sino que también promueve activamente la involucración ciudadana, impulse el crecimiento económico en la región y refuerza la gobernabilidad democrática. Se manifiesta crucial indagar en los fundamentos constitucionales del régimen municipal y sugerir tácticas completas con el propósito de sortear las actuales deficiencias e intensificar las habilidades del gobierno local.

El propósito central consiste en examinar el entramado jurídico constitucional del municipio mexicano, determinando los principales impedimentos que obstruyen su expansión y esbozando opciones factibles. Adoptando una postura multidisciplinaria integrando el análisis jurídico la revisión histórica y consideraciones administrativas se procura enriquecer el diálogo académico y político acerca de la remodelación del gobierno local y el robustecimiento del federalismo mexicano.

La investigación metodológica se apoya en una minuciosa exploración de fuentes documentales tanto directas como indirectas esto comprende textos constitucionales leyes federales y estatales precedentes judiciales importantes y el pensamiento especializado en derecho municipal y administración pública.

El análisis está estructurado en cinco capítulos fundamentales que profundizan en los orígenes históricos el actual entramado legal un examen exhaustivo del escenario municipal y proposiciones para su consolidación culminando con consideraciones sobre las posibles trayectorias futuras del municipio mexicano.

Capítulo I

Antecedentes Históricos Del Municipio Mexicano

2.1 Orígenes prehispánicos y coloniales

La estructura municipal en México se arraiga en antecedentes remotos aunando las formaciones territoriales prehispánicas con el legado jurídico castellano resultado de la conquista española.

En la Mesoamérica prehispánica, diversas formas de organización comunitaria florecían, y parecían guardar sorprendentes paralelismos con el concepto subsecuente de municipio.

Los calpullis aztecas, un buen ejemplo, actuaban como células territoriales y sociales vitales, aglutinando familias emparentadas por fuertes lazos, vinculadas también a la propiedad compartida de la tierra. Estas estructuras comunitarias ostentaban responsabilidades administrativas, religiosas y económicas muy claras, incluyendo la administración de tierras comunes, la dirección del trabajo en grupo y la resolución de disconformidades internas.

Asimismo, similarmente, las parcialidades mayas constituían, funcionaban como, estructuras comunales actuando cual unidades de organización social y territorial con, por decirlo así, cierta autonomía en la gestión de asuntos locales.

Por otra parte, la irrupción española instauró, introdujo, un sistema municipal, el cual atesoraba, presumía de, arraigadas costumbres de la península ibérica.

Los conquistadores, actuando inicialmente, asentaron villas y ciudades. Esto, siguiendo la pauta del derecho municipal; especialmente, normas como las Siete Partidas de Alfonso 5, el Sabio, y otras leyes medievales³. La fundación de Villa Rica de la Vera Cruz en 1519, llevada a cabo por Hernán Cortés, señaló el comienzo oficial del municipio mexicano, formando así el primer ayuntamiento, con alcaldes y regidores, inspirados en el modelo castellano.

En el periodo colonial, el régimen municipal se desarrolló de una forma muy compleja. Dicho fenómeno se caracterizó por adaptar instituciones españolas a las circunstancias del territorio americano. Las Leyes de Indias⁴ especificaron la organización municipal en los territorios de ultramar, e introdujeron importantes diferencias respecto a la península ibérica. Así, nacieron dos tipos principales de municipios: los de españoles, modelados al estilo castellano, y los de indígenas, que conservaron algo de sus sistemas nativos, eso sí, bajo control español.

Los cabildos, que operaron como entidades de gobierno local, exhibían facultades extensas. Estas responsabilidades abarcaban la impartición de justicia la supervisión del comercio la preservación del orden social y la administración de los recursos compartidos. Sin embargo, su independencia fue gradualmente limitada por el dominio virreinal y las reformas borbónicas implementadas en el siglo XVIII buscando una gestión centralizada y una disminución de las autoridades regionales.

La instauración del corregimiento, después reemplazada por las intendencias, significó un instrumento de control central. Esto sobre los gobiernos locales, socavando de manera notable la independencia municipal. Los corregidores e intendentes,

nombrados directamente por la corona, asumieron tareas tradicionales del ayuntamiento, disminuyendo su poder de decisión y gestión.

2.2 El municipio en el México independiente

La independencia mexicana inauguró oportunidades nuevas para la reorganización municipal, aún si el proceso era complejo. Además, este estuvo signado por la inestabilidad política típica del siglo XIX mexicano.

Los primigenios documentos constitucionales del México post independencia revelan la influencia tanto del legado municipal español como de las ideas liberales del momento; en especial, aquellas que se derivaron de la Constitución de Cádiz de 1812⁵.

El Decreto Constitucional para la Libertad de la América Mexicana, expedido en Apatzingán en 1814, estipuló en su artículo 208 que cada población contaría con un ayuntamiento conformado por la cantidad de personas que la ley indicara, acorde con el censo⁶. Dicha normativa reconocía, aunque de manera velada, la relevancia del gobierno local, vinculándolo con las comunidades, aunque las condiciones bélicas obstaculizaron su implementación real.

La Constitución Federal de 1824 abrazó un sistema federal que concedió a los estados extensas atribuciones para constituir sus regímenes municipales respectivos. El artículo 161 fracción I determinaba como competencia exclusiva de los estados "regular y organizar su gestión interna en todas las áreas no específicamente señaladas en esta Constitución"⁷. Esta cláusula posibilitó una notable variabilidad en las estructuras municipales, produciendo diferencias significativas entre las distintas entidades federativas.

Durante esta era, emergieron las primordiales discusiones teóricas tocante a la condición legal del municipio y su función en el entramado federal mexicano. Eminentes juristas y figuras políticas, como José María Luis Mora y Lucas Alamán, expresaron perspectivas diferenciadas en relación con la medida de independencia que los gobiernos municipales debían poseer, junto a sus lazos con los poderes estatal y federal.

Las Constituciones de 1836, instauraron un sistema centralista modificando el gobierno municipal sustancialmente, sujetándolo al control directo del gobierno central, a través de los departamentos. Dicha transformación impactó considerablemente la autonomía local, provocando disconformidades en diversas regiones de la nación, lo que agravó la inestabilidad política preexistente.

La reactivación del federalismo establecida por el acta constitutiva y de reformas de 1847, seguida de la constitución de 1857, visiblemente facultó a las entidades federativas para establecer municipios por su propia mano, a pesar de las limitaciones significativas resultantes de la inestabilidad política y una economía debilitada.

El artículo 109 de la constitución de 1857, específicamente, indicaba que "los estados, en su organización interna, asumirían la forma de gobierno republicana, representativa y popular" lo cual fue interpretado, esencialmente, como un respaldo implícito a la autonomía municipal.

2.3 Evolución constitucional del artículo 115

La constitución de 1917 ostentó una relevancia trascendental en la historia municipal mexicana, puesto que incorporó, por vez primera, en un texto constitucional el reconocimiento explícito del "municipio libre", como el pilar fundamental de la división territorial y de la estructura político administrativa de los estados.

A consecuencia del artículo original 115, emergieron innovadores principios, diseñados para reforzar la autonomía municipal, consolidando su papel como institución democrática clave¹⁰.

Inicialmente, el artículo 115 constaba de cuatro secciones que determinaban: la elección popular directa de los ayuntamientos, restringiendo las instancias intermedias entre el municipio y el gobierno estatal, concediendo libertad municipal en la gestión de sus recursos y, finalmente, la capacidad jurídica del municipio con validez legal.

Estos postulados manifestaron un progreso significativo frente al Porfiriato, época donde los jefes políticos imponían un control estricto sobre los gobiernos locales. La primera reforma trascendental del artículo 115 aconteció en 1947, incorporando la sección 5, la cual exigía a los estados instaurar la representación proporcional, en comicios municipales con más de 300,000 residentes. Esta modificación pretendía hacer más democrática la composición de los órganos municipales, asegurando la representación de las minorías políticas.

La reforma del 76, con su gran alcance, transformó radicalmente el papel de la planificación municipal, permitiendo mayor participación ciudadana; estableciendo, en

su fracción segunda, la obligación de los municipios de concebir, autorizar y orientar la zonificación, además de los planes para el desarrollo urbano local. Dicha modificación, evidenciaba la creciente preocupación ante el descontrolado crecimiento urbano y la necesidad apremiante de fortalecer la planificación a nivel local.

La reforma constitucional de 1983 marcó un momento crucial, transformando radicalmente el artículo 115, a diferencia del 17. Esto, claro, amplió de manera significativa las atribuciones municipales, consolidando su autonomía en el ámbito financiero y administrativo.

Se integraron con precisión las fracciones 3 y 4, enfocándose en los servicios públicos municipales y los fundamentos del sistema de coordinación fiscal municipal, punto indiscutible. Esta reforma resultó, sin dudarlo, del amplio acuerdo político sobre la urgencia de fortalecer el municipio ante la descentralización y la modernización del Estado mexicano.

El proceso de fortalecimiento continuó con las reformas subsiguientes de 1987, 1999 y 2014, agregando nuevas responsabilidades, específicamente, en ámbitos como la seguridad pública, el desarrollo metropolitano y la transparencia gubernamental. En 1999, se establecieron los cimientos constitucionales para instituir organismos metropolitanos y la coordinación intermunicipal. Asimismo, la reforma de 2014 robusteció las facultades municipales en seguridad pública, e implementó nuevos mecanismos de coordinación con los gobiernos federales y estatales.

La actual metamorfosis constitucional denota un avance sostenido, aunque la implementación integral de los principios constitucionales en la administración gubernamental diaria afronta aún desafíos importantes.

Capítulo II

Marco Jurídico Actual Del Municipio

3.1 Análisis del artículo 115 constitucional

El artículo 115 define, en general, el marco jurídico integral que determina la estructura, organización y facultades del municipio mexicano, es decir. El postulado esencial: "Los estados abrazarán, para su orden interno, la forma gubernamental republicana, representativa, democrática, laica y popular, fundando su fragmentación territorial y su estructura política y administrativa en el municipio autónomo"¹⁵.

Esto da descubrimiento a distintos componentes conceptuales de suma transcendencia jurídica. Primeramente, se fija que el municipio funge como cimiento de la división territorial y de la estructura política, insinuando así su carácter esencial e ineludible dentro del sistema político mexicano. La fracción 1 del artículo 115 indica los postulados democráticos cardinales del gobierno municipal: "cada municipio será dirigido por un ayuntamiento escogido directamente por el pueblo, compuesto por un alcalde y el número de concejales y síndicos que la ley precise".

Asegurando la naturaleza democrática del gobierno municipal, y configura su esquema esencial, desestimando de forma implícita cualquier modelo de designación antidemocrática de las autoridades municipales¹⁶. El principio de no intervención, contenido en el mismo dictamen, señala que "entre el gobierno estatal y el municipal no existirán autoridades intermedias".

En efecto, esta normativa se orienta a consolidar un vínculo directo entre los gobiernos municipales y estatales, desterrando aquellas figuras como los jefes políticos

que constreñían la autonomía local. La interpretación de tal principio ha dado pie a intensos debates jurídicos, particularmente con respecto a las figuras de coordinación regional y los organismos metropolitanos.

Asimismo, la fracción dos detalla las competencias municipales en materia de planeación urbana y territorial. Se estipula allí que los municipios asumirán la responsabilidad de "formular, aprobar y administrar la zonificación y planes de desarrollo urbano municipal". Esto concede a los gobiernos municipales, instrumentos jurídicos fundamentales para encaminar el crecimiento urbano y el uso del suelo..

3.2 Competencias y facultades municipales

La fracción 3 del artículo 115 muestra y enumera los servicios públicos que estarán a cargo de los municipios, estableciendo una lista específica que incluye agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de aguas residuales alumbrado público limpia, recolección, traslado, tratamiento y disposición final de residuos mercados y centrales de abasto, panteones, rastro, calles, parques y jardines y su equipamiento, seguridad pública, en los términos del artículo 21 de la Constitución, Policía Preventiva Municipal, tránsito, además aquellos que las legislaturas locales especifiquen, según las particularidades territoriales y socioeconómicas municipales¹⁸.

Esta enumeración delimita el meollo de las facultades municipales, pero, posee facetas sustanciales que precisan una apreciación minuciosa. Principalmente, es una relación no rígida, dado que el tramo conclusivo faculta a las legislaturas estatales a extender las facultades municipales, tomando en cuenta las condiciones locales. Esta adaptabilidad constitucional reconoce la heterogeneidad de las situaciones que

distinguen a los municipios mexicanos y posibilita ajustes puntuales a realidades territoriales singulares.

La ejecución de tales servicios, posible tanto por el municipio, directamente, o por diversos modelos de gestión, estos incorporan la cesión a particulares, el establecimiento de organismos municipales descentralizados, o la coordinación entre municipios. El segundo enunciado del fragmento 3 precisa, "sin menoscabo de sus atribuciones constitucionales, en el cumplimiento de sus funciones o en la prestación de los servicios bajo su responsabilidad, los municipios se someterán a lo estipulado por las leyes federales y estatales"¹⁹.

La disposición presente sumerge en la intrincada materia de la concurrencia competencial en el ámbito federal mexicano. En otro significado los municipios desarrollan sus competencias constitucionales dentro del marco regulatorio estipulado por las leyes federales y estatales; Esto suscita intersecciones de suma relevancia entre los diversos órdenes jurídicos. En lo que se refiere al agua potable por ejemplo, los municipios se ven compelidos a acatar las directrices de la ley de aguas nacionales y las regulaciones estatales pertinentes. Todo lo anterior forja un sistema de competencias concurrentes, indispensable de una coordinación interinstitucional eficiente.

La competencia municipal en materia de seguridad pública, incorporada mediante reforma constitucional de 2014, representa uno de los desarrollos más significativos del régimen municipal contemporáneo. Esta competencia se ejerce "en los términos del artículo 21 de la Constitución", lo que implica su inserción en el Sistema Nacional de Seguridad Pública y la observancia de las disposiciones de la Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública²⁰.

3.3 Recursos y hacienda municipal

La fracción 4 del artículo 115 establece las bases constitucionales de la hacienda municipal, definiendo las fuentes de ingresos municipales y los principios que rigen su administración. El texto constitucional reconoce cuatro fuentes principales de ingresos municipales: los rendimientos de los bienes que les pertenezcan, así como de las contribuciones y otros ingresos que las legislaturas establezcan a su favor, las participaciones federales, los recursos que integran los fondos de aportaciones federales, y los recursos derivados del financiamiento²¹.

La primera fuente comprende los ingresos propios del municipio, incluyendo los impuestos, derechos, productos y aprovechamientos que establezcan las legislaturas locales. El inciso a) de la fracción IV otorga competencia exclusiva a los municipios para recaudar el impuesto predial, las contribuciones sobre traslación de dominio de bienes inmuebles y los derechos por servicios de catastro. Esta competencia tributaria exclusiva representa un elemento fundamental de la autonomía financiera municipal, Aunque su efectividad depende mucho de cómo se gestiona localmente es paulatinamente reconocida por los locales.

Las participaciones federales son la segunda fuente clave de ingresos municipales y, usualmente, son la pieza central en las finanzas locales, en un símil definitorio, rellenan las arcas. Estas se basan en la Ley de Coordinación Fiscal, intentando compensar lo limitado de la capacidad de cobrar impuestos de los municipios, esto, a través de la redistribución de fondos federales. El sistema de participaciones ha sufrido diversas reformas con la esperanza de afinar los criterios de distribución y hacer que sea más tentador recaudar a nivel local.

Los fondos federales aportados, que se rigen por el capítulo V de la Ley de Coordinación Fiscal, son transferencias federales "con etiqueta" asignadas a metas específicas de desarrollo social e infraestructura, como lo es. Los fondos principales que auxilian a los municipios incluyen el Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal (FISM) y el Fondo de Aportaciones de los Municipios y de las Demarcaciones Territoriales del Distrito Federal.

El párrafo sexto de la fracción IV pone restricciones serias al endeudamiento municipal; se necesita la aprobación de las legislaturas locales para que los municipios puedan endeudarse con obligaciones o préstamos.

La normativa propuesta se orienta a prevenir contratiempos fiscales en el ámbito local, además de asegurar la viabilidad económica a nivel municipal; aún en consideración de las consecuencias, se contrae la autonomía de los gobiernos locales a la hora de financiar iniciativas de inversión.

La gestión de los recursos municipales se subordina a principios constitucionales concretos, tales como la rendición de cuentas, la transparencia y el escrutinio. La parte conclusiva del inciso IV declara que "las Constituciones de los Estados instaurarán entidades fiscalizadoras de los recursos públicos locales", lo que robustece los instrumentos de supervisión y control de las finanzas municipales.

Diagnóstico De La Situación Municipal

4.1 Problemática actual de los municipios

Actualmente los municipios mexicanos enfrentan un complejo cúmulo de obstáculos que son el tentempié de la posibilidad de desempeñar cabalmente sus mandatos constitucionales. Estas problemáticas, aunque con matices diferenciados según la entidad municipal, revelan fallas comunes, poniendo en evidencia los talones de Aquiles del sistema municipal mexicano.

Uno de los principales impedimentos reside en la perenne escasez de fondos económicos, condición que golpea a una vasta mayoría de los municipios. Investigaciones del Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI evidencian que aproximadamente el 80% de los municipios se apoyan en transferencias federales para sufragar más del 70% de su presupuesto anual. Esta dependencia económica coarta la autonomía municipal, favoreciendo prácticas impropias que socavan la recaudación local e impulsan la dependencia de recursos externos.

La situación financiera cronológicamente se corrompe a causa de la limitada capacidad recaudatoria municipal. El impuesto predial, pilar de los ingresos propios municipales, exhibe niveles de recaudación por debajo de las normativas internacionales. Por ilustrar, en la OCDE, el impuesto predial, promedia el 1% del PIB. Mientras tanto, en México, su aportación apenas alcanza el 0.3% del PIB, un dato muy bajo en comparación.

Dando inicio al tema que se concierne, se manifiesta una evidente problemática, descubriendo serios errores en los sistemas catastrales, específicamente en la

actualización de valores, y en la aplicación eficiente de la recaudación y cumplimiento de impuestos.

Asimismo, otras trabas son las deficiencias relacionadas con la capacidad técnica y administrativa, un factor limitante que emerge con fuerza. Muchos municipios sufren de una dotación inadecuada de personal calificado, esencial para las funciones técnicas especializadas, como la planificación urbana, la gestión ambiental, el desarrollo económico local, sin descuidar la administración financiera. Esta dificultad es mayor en municipios rurales y más pequeños, donde la falta de recursos financieros dificulta la contratación de expertos.

Además, la capacidad administrativa se ve comprometida por la inestabilidad típica de la administración municipal. La periodicidad de los cargos trienal, impiden la reelección, provocando interrupciones constantes en los procesos, limitando la consolidación de experiencia administrativa e impidiendo la implementación de proyectos a medio y largo plazo.

La presente interrupción, representa una recurrente pérdida del capital humano y el conocimiento institucional. Finalmente, la prestación de servicios públicos municipales exhibe serias fallas impactando adversamente la calidad de vida de muchísimos ciudadanos mexicanos.

En lo referente al suministro de agua potable, cifras provistas por la Comisión Nacional del Agua CONAGUA, indican que cerca de 9.5 millones de personas carecen de este servicio indispensable, y, adicionalmente, aproximadamente 11.2 millones no tienen infraestructuras sanitarias adecuadas². Tales graves deficiencias resultan particularmente alarmantes en las zonas rurales y los márgenes urbanos.

4.2 Limitaciones estructurales y operativas

Las restricciones estructurales del sistema municipal mexicano, están profundamente arraigadas en su diseño institucional federal mexicano, un diseño con asimetrías evidentes en el desarrollo territorial nacional. Una limitación clave surge de una contundente heterogeneidad del entorno municipal mexicano, cohabitan municipios demográfica, económica y territorialmente disímiles. En México, los 2,469 municipios son reconocidos por la vasta variedad de culturas y características de sus habitantes, extensión territorial, recursos económicos e capacidades institucionales²⁹.

Ciudades metropolitanas populosas, atesoran presupuestos multimillonarios anuales; mientras, municipios rurales, con escasos 5,000 habitantes, lidian con presupuestos anuales inferiores a 10 millones de pesos. Semejante disparidad dificulta severamente la creación de políticas públicas uniformes; se precisa entonces, de enfoques diferenciados que consideren particularidades locales. La fragmentación municipal, representa otro problema estructural significativo, particularmente en áreas metropolitanas, donde los procesos urbanos sobrepasan las fronteras administrativas municipales.

Un análisis conciso: la Zona Metropolitana del Valle de México, por dar un ejemplo, engloba 76 municipios en tres estados, lo que suscita en sí, complicados

problemas en la coordinación y gestión metropolitana³⁰. Esa fragmentación, la misma, obstaculiza la prestación eficaz de servicios públicos, una planificación territorial integral y la gestión de inconvenientes que rebasan las fronteras municipales.

No menos importantes, las limitaciones normativas son también un gran escollo para el avance municipal. Pese a que el artículo 115 constitucional establece principios generales, su desarrollo legislativo varía significativamente entre las entidades federativas. Esto produce marcos normativos distintos, que (a veces) reducen la autonomía municipal o crean regulaciones demasiado específicas, que por cierto, restringen la flexibilidad local. Esta situación se agrava a causa de leyes federales que, en ciertas ocasiones, invaden competencias municipales o imponen obligaciones sin el debido soporte económico.

Por último, los problemas de coordinación intergubernamental son una limitación operativa crucial, que impacta directamente en la eficiencia de la administración pública municipal. El sistema federal mexicano carece de herramientas efectivas para coordinar los tres niveles de gobierno, creando duplicidades, contradicciones y vacíos en la solución de los asuntos públicos.

La descoordinación resulta ser notablemente pronunciada, concretamente, en ámbitos como el desarrollo social, la gestión ambiental, la seguridad ciudadana, así como en el desarrollo económico, donde convergen responsabilidades propias de diversos estratos gubernamentales.

La rendición de cuentas y transparencia municipal presentan deficiencias importantes que limitan la efectividad de los mecanismos democráticos de control ciudadano. Aunque la reforma constitucional en materia de transparencia de 2014

estableció obligaciones específicas para los municipios, muchos de ellos carecen de las capacidades técnicas y administrativas necesarias para cumplir adecuadamente con estas obligaciones³¹. Esta situación es particularmente grave en municipios pequeños que no cuentan con personal especializado en temas de transparencia y acceso a la información.

4.3 Retos del federalismo municipal

El federalismo mexicano exhibe singularidades distintivas, planteando así retos complejos para el desarrollo municipal, entendido como una esfera de gobierno. A diferencia de otros marcos federales, en los cuales las entidades locales se subsumen a los estados, México reconoce al municipio mediante precepto constitucional expreso. Este reconocimiento le concede una posición jurídica *sui generis* dentro del sistema federal. No obstante, esta circunstancia produce tensiones y ambigüedades, minando el funcionamiento eficaz del federalismo municipal.

Una de las contradicciones principales que azota el federalismo municipal mexicano emana de la antinomia entre el reconocimiento constitucional de la autonomía municipal, y la cruda realidad de su dependencia financiera ante los otros órdenes de gobierno. A pesar de que la Constitución proclama el principio del "municipio libre", la arquitectura del sistema fiscal federal constriñe a los municipios, sujetándolos primordialmente a transferencias federales y estatales. Esto, a su vez, limita sustancialmente su autonomía decisoria.

El centralismo fiscal figura como un escollo considerable en el trayecto hacia un federalismo municipal verdaderamente eficaz.

En el plano federal, las primordiales fuentes tributarias, validadas por aspectos de eficacia económica y equidad en la distribución, han delineado un sistema con una colecta municipal que escasamente supera el 5% del total de ingresos tributarios nacionales. Esta condición se asemeja a la de otras naciones con modelo federal, en donde los gobiernos locales disfrutan de un acceso más extenso y relevante a las fuentes tributarias.

La coordinación fiscal, norma mediante la Ley de Coordinación Fiscal, crea un entramado de transferencias con la intención de compatibilizar la eficacia de la recaudación federal con las requerimientos financieros locales. Aún así, este sistema exhibe deficiencias críticas, entre ellas la opacidad en los criterios de asignación, la escasez de los fondos transferidos y la carencia de motivaciones firmes para el perfeccionamiento de la gestión fiscal municipal.

Las relaciones intergubernamentales dentro del federalismo mexicano se definen por la falta de organismos de coordinación y acuerdo permanentes entre las diferentes jerarquías gubernamentales. A diferencia de otros sistemas federales, que disponen de consejos de coordinación intergubernamental o mecanismos formales de diálogo, México adolece de espacios institucionalizados que promuevan una coordinación sistemática entre la federación, las entidades federativas y los municipios.

El Consejo Nacional de Armonización Contable y el Sistema Nacional de Coordinación Fiscal, dos instrumentos significativos de coordinación, presentan sus alcances circunscritos a cuestiones técnicas particulares. Sin embargo, no llegan a tocar las facetas políticas y administrativas más extensas que forman las relaciones intergubernamentales.

La supervisión y el control de la gestión municipal, acciones que acometen los gobiernos estatales, a menudo desencadenan importantes tensiones dentro del sistema federal. Los estados, poseedores de facultades constitucionales que les permiten vigilar el acatamiento de las obligaciones municipales, con frecuencia se topan con el principio de autonomía municipal al ejercer esas mismas potestades. Sin criterios bien definidos que tracen los límites de una supervisión estatal legítima, surgen controversias habituales y la estabilidad de las relaciones intergubernamentales se ve comprometida.

Propuestas De Fortalecimiento Municipal

5.1 Reformas al marco jurídico

Afianzar al municipio mexicano reclama reformas sustanciales en su marco jurídico. De primera mano, son imprescindibles cambios constitucionales para deshacer ambigüedades añejas y robustecer la autonomía municipal verdadera.

Una senda de reforma crucial debe encaminarse a dilucidar el significado y alcance del "municipio libre", consignado en el artículo 115 constitucional. Impera reformar el preámbulo del artículo 115 para precisar, sin tapujos, que la libertad municipal abarca autonomía política administrativa financiera y normativa conforme a lo dispuesto en la Constitución y sus leyes secundarias. semejante modificación aportaría mayor exactitud conceptual e intensificaría la postura jurídica del municipio frente a los distintos órdenes de gobierno.

En relación a las facultades municipales, se hace imperativo reformar la fracción 3 del artículo 115 para estructurar un esquema más flexible de asignación competencial, valorando la diversidad municipal. Tal vez convendría implementar un modelo de competencias diversas, autorizando a los municipios a asumir responsabilidades adicionales según sus capacidades técnicas administrativas y económicas.

El sistema planteado, idealmente, promovería una especialización funcional, con el objetivo de perfeccionar la provisión de servicios públicos, tomando en cuenta las características específicas de cada región. La reforma competencial requeriría, también, considerar la clara adición de nuevas funciones municipales, que se adecúen a las transformaciones socioeconómicas vigentes. Se resalta el estímulo económico a nivel local, el tratamiento exhaustivo de residuos sólidos, la adaptación a los retos del

cambio climático y, crucialmente, el impulso a la innovación y al emprendimiento a escala municipal.

Un reconocimiento constitucional claro de estas competencias es de gran importancia para evitar potenciales disputas competenciales con otras instancias gubernamentales. En el ámbito financiero, la modificación de la fracción 4 del artículo 115 sería susceptible de robustecer las facultades tributarias municipales, mitigando su dependencia de las transferencias intergubernamentales, o dicho de otra forma. Como acción específica, se propone facultar a los municipios a establecer contribuciones especiales para el financiamiento de proyectos y servicios particulares, tomando como referencia modelos exitosos de otros estados federales.

La reforma hacendaria municipal precisa una transformación que abarque la Ley de Coordinación Fiscal, mejorando la distribución de fondos federales, sumando así estímulos más potentes para la captación local y la optimización en los servicios públicos; un sistema de transferencias basadas en resultados, gratificando el desempeño.

Esta ley debe crear el Consejo Nacional de Coordinación Intergubernamental como instancia permanente de diálogo y concertación, integrado por representantes de los tres órdenes de gobierno. El Consejo tendría funciones de coordinación de políticas públicas, resolución de conflictos competenciales, y promoción de buenas prácticas de gestión intergubernamental³⁹.

5.2 Modernización administrativa

La modernización administrativa municipal se revela obligatoria, pilar esencial para agilizar la efectividad y eficiencia gubernamental local. Un proyecto modernizador integral amerita analizar avances tecnológicos, además de aspectos organizativos y

gestión de recursos humanos; Es crucial emplear un enfoque integrador, a la medida de la heterogeneidad municipal.

El desarrollo de capacidades técnicas y administrativas resulta fundamental en cualquier proceso de modernización municipal con éxito asegurado. Se contempla la creación del Instituto Nacional de Desarrollo Municipal, pensado como entidad experta en formación, asistencia técnica, y la divulgación de prácticas de gestión óptimas para gobiernos locales. El instituto proyecta diseñar programas de capacitación adaptados, teniendo en cuenta singularidades y las necesidades de cada municipio.

La estructuración de la formación requeriría incorporar asuntos centrales; a saber, la gestión financiera municipal, la planificación estratégica, la gestión de recursos humanos y las tecnologías de la información. Otros temas importantes a considerar son la gestión ambiental, el desarrollo económico local, y la atención a la ciudadanía. La formación propuesta debería orientarse a los funcionarios electos y al equipo técnico administrativo. Esto busca la consolidación del saber a través de las diferentes administraciones municipales.

La profesionalización del servicio público municipal constituye, sin dudas, un pilar esencial para la modernización administrativa. Al promover un sistema nacional de servicio civil municipal, con criterios basados en el mérito para la contratación, selección, y ascensos, se sientan las bases. Además, este sistema debería incluir garantías de estabilidad laboral, algo importante, asegurando así la continuidad del personal técnico cualificado, incluso, durante los cambios administrativos.

Asimismo, el servicio civil municipal precisa complementarse con sistemas de intercambio y movilidad intermunicipales. Esto para potenciar el intercambio de conocimientos y experiencias, beneficiando a todos los involucrados.

Estos programas abrirían la puerta a los funcionarios municipales que demuestran éxito en áreas específicas, a causa y efecto de ayudar a modernizar otros municipios, formando así redes de aprendizaje y cooperación entre ellos.

Adoptar las Tecnologías de la Información y Comunicación o TIC emerge como un hito crucial para robustecer la eficacia administrativa municipal, e igualmente, para optimizar la calidad de los servicios públicos, es decir. Por tanto, el diseño de una estrategia nacional para el gobierno electrónico municipal es de suma urgencia en naturaleza de la necesidad; esto comprende plataformas tecnológicas unificadas, programas de capacitación en habilidades digitales para los empleados municipales y, sumado a ello, mecanismos de financiación para la infraestructura tecnológica.

Idealmente, la administración electrónica municipal unificara sistemas de gestión administrativa, incentivando la automatización de procesos clave; con ello, se agilizarían los trámites burocráticos y, por supuesto, mejoraría la atención ciudadana. Dichos sistemas, esenciales, debieran asentarse sobre principios sólidos de interoperabilidad, posibilitando el intercambio eficiente de información, tanto internamente entre dependencias municipales, como con otras entidades gubernamentales, de hecho. La gestión orientada a resultados se revela un elemento vital en la modernización administrativa municipal, definitivamente.

Desde la generalizada adopción de los sistemas de planificación estratégica municipales, donde se establecieron objetivos definidos y métricas de desempeño clave, a esto se sumó el uso de métodos sólidos para el seguimiento y evaluación, notamos un progreso palpable. Estos sistemas, de impactante crucialidad, necesitan integrarse profundamente a los procesos presupuestarios, asegurando la óptima asignación de recursos que encaje con las prioridades estratégicas trazadas.

La gestión basada en resultados debe ser complementada, de forma urgente, con sólidos mecanismos de rendición de cuentas y transparencia, lo cual facilita la supervisión ciudadana sobre la administración municipal. De esta manera, se promueve el desarrollo de plataformas de transparencia activas, que le otorgan a la ciudadanía un acceso simplificado a información relevante sobre el rendimiento gubernamental, la administración de los fondos públicos, y los impactos de las políticas implementadas a nivel local⁴³.

5.3 Estrategias de coordinación intergubernamental

Se impone la elaboración de estrategias de coordinación intergubernamental eficaces. Así, se podrán sortear las trabas que surgen de la fragmentación institucional y la carencia de colaboración sistemática entre los distintos niveles de gobierno. Esas estrategias tendrían que apoyarse en subsidiariedad, complementariedad, corresponsabilidad optimizando la asignación de roles. Esto acorde a las ventajas particulares de cada estamento gubernamental.

La coordinación vertical entre federación, estados y municipios demanda institucionalizar instancias estables de diálogo. Además concertación, que superen los cambios administrativos y discrepancias políticas. Se propone establecer Consejos de Coordinación Intergubernamental en cada estado. Estos órganos integrarían representantes de los tres órdenes de gobierno, con responsabilidades claras para coordinar políticas públicas, planificar el desarrollo regional y dirimir disputas competenciales.

Estos grupos del consejo deben contar con secretariados técnicos permanentes que proporcionen continuidad institucional y capacidades especializadas para el análisis de problemáticas intergubernamentales. Los secretariados desarrollarían funciones de investigación aplicada, sistematización de mejores prácticas, y asesoría técnica para los procesos de coordinación⁴⁴.

La coordinación horizontal entre municipios representa una estrategia fundamental para superar las limitaciones derivadas de la fragmentación territorial y la falta de economías de escala en la prestación de servicios públicos. Se incita el fortalecimiento de los mecanismos de asociación intermunicipal mediante reformas legislativas que faciliten la creación de organismos intermunicipales y reduzcan los obstáculos burocráticos para la cooperación horizontal.

Los organismos intermunicipales tienen que contar con personalidad jurídica propia y capacidades financieras propias que sean convenientes para el desarrollo de diferentes modalidades de asociación siendo según el tipo de función o servicio, incluyendo servicios básicos, dependencias de desarrollo económico regional, y organismos para la gestión de problemáticas urbanas difíciles⁴⁵.

La coordinación metropolitana requiere atención especial dada la importancia creciente de los procesos de urbanización y metropolización en México. Se propondría la reforma del marco jurídico metropolitano para facilitar la creación de autoridades metropolitanas con competencias específicas en áreas como transporte público, gestión del agua, planificación territorial, y gestión ambiental.

Las autoridades metropolitanas deben contar con estructuras de gobierno que garanticen la representación proporcional de todos los municipios participantes y mecanismos de financiamiento que combinen recursos propios, transferencias intergubernamentales, y contribuciones especiales de los municipios beneficiarios. La gestión metropolitana debe basarse en principios de subsidiarios que reserven a los municipios las competencias que puedan ejercer más eficientemente⁴⁶.

La coordinación sectorial entre diferentes dependencias y niveles de gobierno requiere el desarrollo de mecanismos especializados que reconozcan las particularidades de cada área de política pública. Dando así la idea de creación de consejos sectoriales de coordinación intergubernamental en áreas prioritarias como desarrollo social, medio ambiente, seguridad pública, desarrollo económico, y educación.

Los consejos sectoriales deberían hacer estrategias integradas que optimicen la complementariedad entre las acciones de diferentes órdenes de gobierno, eviten duplicaciones, y maximicen el impacto de los recursos públicos. Los consejos deben tener sistemas de información compartida que faciliten el intercambio de datos y la coordinación operativa⁴⁷.

El financiamiento de la coordinación intergubernamental representa un desafío importante que requiere instrumentos específicos. Aquí se incita la creación de fondos de coordinación intergubernamental que proporcionen recursos para el financiamiento de proyectos conjuntos, la operación de organismos de coordinación, y el desarrollo de capacidades institucionales para la colaboración intergubernamental.

Estos fondos deben operar con criterios de corresponsabilidad financiera que requieran aportaciones de todos los órdenes de gobierno participantes, garantizando el compromiso efectivo de las partes. Los recursos deben darse mediante procesos competitivos basados en la calidad técnica de los proyectos y su potencial de impacto en el desarrollo local y regional⁴⁸.

Capítulo III

Planes de Acción Para la Recuperación Efectiva del Impuesto Predial en Municipios Semiurbanos

1. Diagnóstico y Actualización Catastral

La base para una recaudación efectiva comienza con un sistema catastral actualizado y preciso. En municipios semiurbanos, donde la transición entre lo rural y lo urbano genera particularidades territoriales, resulta fundamental:

1.1 Implementación de tecnologías geoespaciales accesibles

- Sistemas de información geográficas: son plataformas de código libre, tienen módulos solo para ciertas funciones y necesitan inversiones moderadas en equipo hardware y capacitación.
- Vuelos fotogramétricos de forma escalonada: sirven para hacer levantamientos aéreos priorizando zonas de mayor alcance y potencial de recaudaciones para optimizar los recursos.
- Dispositivos móviles para verificación en campo: nos dejara brigadas con tabletas, smartphones y aplicaciones específicas además actualizar información durante visitas de campo.
- Integración con imágenes satelitales públicas: aprovechar recursos como imágenes del INEGI para identificar cambios en la mancha urbana.
- Metodologías mixtas de cartografía: combinar técnicas tradicionales con innovación tecnológica para zonas con diferentes niveles de complejidad.

1.2 Actualización del padrón catastral

- Programas de barrido por sectores: hacer mejoras por colonias específicas, programando una cobertura municipal de 2 y 3 años.
- Declaraciones patrimoniales inducidas: realizar campañas relacionadas a mejoras o modificaciones a los inmuebles, ya sea con incentivos temporales para quien regularice voluntariamente su información catastral.
- Cruce de información de instituciones: trabajar con comisión federal de electricidad, instituciones que aporten servicio de agua, registro público de la propiedad y otras dependencias para ver las que no corresponde en los registros catastrales y hacer convenios.
- Identificación de cambios de uso de suelo: poner atención a predios que fueron rurales que ahora presentan características comerciales, habitacionales o mixtas.
- Registro de asentamientos irregulares: desarrollar instrumentos específicos para catalogar propiedades en proceso de regularización, manteniendo actualizada su evolución jurídica y física.
- Vinculación con permisos de construcción: diseñar un sistema de alertas automáticas entre las áreas de desarrollo urbano y catastro cuando se autoricen nuevas construcciones o ampliaciones.

1.3 Valoración realista de predios

- Estudios de mercado inmobiliario local: realizar análisis seguido de valores comerciales por zonas, considerando transacciones recientes y ofertas públicas.
- Zonificación catastral diferenciada: ver las áreas con mayor precisión, reconociendo micro zonas con características particulares dentro del contexto semiurbano.

- Factores de ajuste contextualizados: desarrollar coeficientes que reflejen adecuadamente características como accesibilidad, servicios disponibles, riesgos naturales y potencial de desarrollo.
- Comités técnicos mixtos: integrar a especialistas locales (valuadores, notarios, agentes inmobiliarios) junto con autoridades municipales para revisar y validar criterios de valuación.
- Metodologías de transición valorativa: implementar esquemas que reconozcan la gradualidad en la transformación de suelo rural a urbano, con factores de valoración progresivos.
- Valores diferenciados por tipología predial: establecer criterios específicos para predios comerciales emergentes, desarrollos habitacionales nuevos, propiedades tradicionales y zonas en proceso de consolidación urbana.

1.4 Auditorías catastrales periódicas

- Programas de verificación selectiva: realizar muestreos estratificados para detectar inconsistencias, priorizando propiedades con mayor potencial de subvaluación.
- Análisis comparativo temporal: contrastar imágenes satelitales o fotografías aéreas de diferentes periodos para identificar cambios no declarados.
- Brigadas especializadas por tipo de auditoría: formar equipos enfocados en verificación física, revisión documental y valuación especializada.
- Protocolos de regularización post auditoría: establecer procedimientos claros para corregir las inconsistencias detectadas, con opciones graduales de cumplimiento.

- Sistema de denuncias ciudadanas: implementar mecanismos para que la comunidad pueda reportar construcciones irregulares o cambios significativos en predios.
- Evaluación de impacto de auditorías: medir el costo beneficio de los programas de verificación para optimizar estrategias futuras.

2. Modernización Administrativa y Simplificación de Procesos

La capacidad institucional para gestionar el impuesto es determinante para su recaudación efectiva:

2.1 Digitalización gradual de servicios

- Plataformas escalonadas: iniciar con sistemas básicos de consulta y gradualmente incorporar funcionalidades como pagos en línea, emisión de constancias y trámites completos.
- Aplicaciones móviles simplificadas: desarrollar versiones ligeras compatibles con smartphones de gama media baja, predominantes en contextos semiurbanos.
- Kioscos digitales municipales: realizar la instalación de terminales de autoservicio en puntos estratégicos por ejemplo mercados, plazas públicas o centros comunitarios.
- Sistemas híbridos de notificaciones: permitirá mostrar notificaciones digitales ya sea en SMS, WhatsApp con documentos físicos para asegurar la cobertura legal y efectiva.
- Centros comunitarios digitales: asignar espacios donde la ciudadanía que no tiene acceso o es limitado a tecnología pueda realizar consultas y trámites con ayuda de personal capacitado.

- Interoperabilidad con sistemas estatales: permitir que las plataformas municipales sean compatibles con sistemas de mayor escala para facilitar intercambio de información y aprovechar mejor los recursos compartidos.
- Respaldos físicos estratégicos: tener e implementar sistemas paralelos de documentación para emergencias y en casos especiales evitando una dependencia tecnológica extrema.

2.2 Ventanillas únicas municipales

- Módulos integrales de servicios catastrales: realizar trámites ya sea con predial, catastro, desarrollo urbano u ordenamiento territorial en un solo punto de atención.
- Unidades móviles multifuncionales: equipar los automóviles que tengan capacidad para realizar trámites completos y que visiten periódicamente localidades alejadas según un calendario preestablecido.
- Personal certificado multidisciplinario: capacitar a servidores públicos para atender diversos procesos, reduciendo la necesidad de canalización entre departamentos.
- Gestores comunitarios acreditados: entrenar líderes locales para que ayuden como facilitadores para orientar contribuyentes en sus comunidades.
- Protocolos de resolución de una visita: enseñar procedimientos para que la mayoría de los trámites puedan completarse en una sola visita.
- Horarios extendidos estratégicos: implementar jornadas especiales en días y horarios accesibles para población trabajadora o en temporadas específicas.
- Áreas de atención diferenciadas: crear espacios específicos para contribuyentes con necesidades especiales, adultos mayores o casos complejos que requieran mayor tiempo de atención.

2.3 Capacitación continua del personal

- Programas formativos multinivel: desarrollar cursos básicos, intermedios y avanzados según las funciones y responsabilidades de cada servidor público.
- Certificaciones técnicas específicas: crear estándares de competencia en colaboración con instituciones educativas locales donde se incluyan temas como valuación, cartografía y atención ciudadana.
- Talleres de sensibilización contextual: formar al personal en la comprensión de las realidades socioeconómicas del municipio para adaptar la atención a diferentes perfiles de contribuyentes.
- Comunidades de práctica: asignar grupos internos de intercambio para que los servidores públicos tengan más experiencia y así documentar para compartir buenas prácticas.
- Simulacros de atención ciudadana: realizar ejercicios prácticos para afrontar situaciones complejas o conflictivas con contribuyentes.
- Programas de rotación funcional: ver la forma de implementar algún programa para que el personal conozca diferentes áreas relacionadas con el predial y pueda comprender el proceso completo.
- Evaluación de competencias periódica: ver la forma de crear sistemas de verificación que abarque diferentes áreas y ayude con las habilidades e incentivos para la mejora continua.

2.4 Mejora regulatoria

- Análisis de costo beneficio regulatorio: evaluar cada requisito y procedimiento en función de la necesidad que tenga y el valor que aporta al proceso.

- Lenguaje ciudadano en formatos y comunicaciones: es todo el contenido de formatos, instructivos y documentos que son oficiales para hacerlos más accesibles a todos los niveles educativos.
- Expedientes únicos digitales: realizar registros centralizados para evitar solicitar múltiples veces la misma documentación al contribuyente.
- Declaraciones prellenadas: generar formatos con información ya existente en bases de datos municipales para facilitar trámites recurrentes.
- Validaciones simultaneas: realizar verificaciones de documentos e información en paralelo, no secuencialmente, para reducir tiempos de espera.
- Clasificación de trámites por complejidad: marcar diferentes rutas para procedimientos simples, intermedios y complejos, optimizando recursos y tiempo.
- Revisión participativa de normatividad: involucrar a diversos actores (contribuyentes, gestores, notarios) en la evaluación y propuesta de simplificación de reglamentos y procedimientos.

3. Estrategias de Comunicación y Cultura Contributiva

La generación de una cultura de pago requiere acciones específicas adaptadas al contexto semiurbano:

3.1 Campañas de concientización contextualizada

- Narrativas de impacto local: desarrollar mensajes que vinculen directamente el pago del predial con mejoras tangibles en la comunidad, utilizando ejemplos concretos y verificables.

- Segmentación comunicacional: crear mensajes específicos para diferentes perfiles de contribuyentes ya sea comerciantes, residentes tradicionales, nuevas personas, y productores agropecuarios en zonas de transición.
- Testimonios de la comunidad: las experiencias de obras financiadas por el predial.
- Mapeo visual de inversión: crear representaciones gráficas que muestren la distribución territorial de obras y servicios financiados con recursos prediales en el municipio.
- Comunicación preventiva: informar oportunamente sobre vencimientos, requisitos y consecuencias del incumplimiento de manera clara y no amenazante.
- Embajadores fiscales comunitarios: son quienes podrían ser líderes y que tengan un buen historial de cumplimiento para promover el contribuir entre los demás.
- Sitios temáticos: crear espacios digitales donde se explique fácilmente todo lo relacionado al predial, desde su cálculo hasta su aplicación.

3.2 Comunicación multicanal

- Estrategia diferenciada por zonas: identificar los canales más efectivos para cada sector del municipio, publicidad en colonias populares, redes sociales en fraccionamientos nuevos, asambleas en comunidades tradicionales.
- Brigadas informativas casa por casa: realizar visitas para explicar aspectos básicos del predial, resolver dudas y entregar material informativo.
- Alianzas con medios locales: hacer alianzas con radiodifusoras, periódicos y canales de la comunidad para difundir información relevante.
- Grupos de mensajería: por colonias o localidades crear canales oficiales en WhatsApp o plataformas similares para compartir información.

- Materiales audiovisuales adaptados: desarrollar videos, infografías y cápsulas informativas considerando el contexto cultural y nivel educativo predominante en cada zona.
- Módulos informativos itinerantes: instalar puntos temporales en mercados, fiestas patronales y eventos comunitarios para difundir información y resolver dudas.
- Estrategia de comunicación intergeneracional: diseñar mensajes específicos para diferentes grupos etarios, reconociendo diferencias en consumo mediático y comprensión fiscal.

3.3 Educación fiscal desde lo local

- Programas escolares contextualizados: desarrollar materiales educativos adaptados a primarias y secundarias locales que expliquen la importancia de las contribuciones municipales.
- Visitas guiadas a obras municipales: organizar recorridos con estudiantes y grupos comunitarios a proyectos financiados con recursos del predial.
- Talleres prácticos para contribuyentes: realizar sesiones donde se explique paso a paso cómo se calcula el predial, sus componentes y la manera de verificar su correcta determinación.
- Juegos de simulación fiscal: crear dinámicas participativas donde los ciudadanos experimenten la gestión de recursos municipales y la toma de decisiones sobre inversión pública.
- Concursos de proyectos comunitarios: promover la participación de jóvenes en la identificación de necesidades locales y propuestas de solución financiables con recursos prediales.

- Materiales didácticos adaptados: desarrollar cartillas, folletos y recursos digitales con lenguaje e imágenes pertinentes al contexto cultural local.
- Formaciones comunitarias: capacitar a líderes sociales, maestros y representantes vecinales como promotores de educación fiscal en sus ámbitos de influencia.

3.4 Transparencia y rendición de cuentas

- Informes de inversión: revisar mapas interactivos físicos y digitales que muestren la ubicación exacta y cantidades de obras realizadas con recursos del predial.
- Etiquetado visible de obras y servicios: colocar señalización permanente en infraestructura financiada con recursos prediales, indicando montos, periodo de ejecución y beneficio esperado.
- Presupuestos de participación: compartir una cantidad de la recaudación del predio a proyectos asignados por los contribuyentes, colonia o localidad.
- Contraloría social del predial: formar comités ciudadanos que verifiquen la correcta aplicación de los recursos y retroalimenten a la administración municipal.
- Informes trimestrales por sector: elaborar reportes periódicos específicos para diferentes zonas del municipio, detallando recaudación y aplicación en su entorno inmediato.
- Comparativos históricos: la evolución de la recaudación y consecuencias en la mejora de servicios y la infraestructura con el paso del tiempo.
- Plataformas de consulta ciudadana: crear o implementar herramientas donde cualquier contribuyente pueda revisar el lugar específico de su contribución predial.

4. Incentivos y Facilidades de Pago

Considerando las características socioeconómicas particulares de los municipios semiurbanos:

4.1 Esquemas de descuentos diferenciados

- Beneficios en escalón: se dan por fecha de pago son los porcentajes que se reducen durante el primer trimestre del año teniendo en cuenta patrones de ingreso locales.
- Incentivos por cumplimiento: dar beneficios a contribuyentes con 3 o más años de pago seguido.
- Programas focalizados para grupos vulnerables: diseñar esquemas especiales para adultos mayores, personas con discapacidad, madres solteras y otros grupos en situación de vulnerabilidad con verificación socioeconómica.
- Descuentos por predial: apoyan tecnologías sustentables como captación de agua, energía solar y sistemas de tratamiento de aguas residuales.
- Beneficios en actividades: dar incentivos a predios de actividades económicas estratégicas para el desarrollo local como turismo sustentable, agroindustria o emprendimiento cultural.
- Descuentos por actualización catastral voluntaria: premiar a contribuyentes que actualicen proactivamente información de sus propiedades, especialmente en zonas de reciente urbanización.
- Incentivos por domiciliación bancaria: ofrecer beneficios adicionales a quienes opten por pago automático, reduciendo costos administrativos y asegurando recaudación.

4.2 Facilidades de pago adaptativas

- Calendarios de pago por sector económico: ajustar fechas límite considerando ciclos productivos predominantes (agrícolas, turísticos, comerciales) en diferentes zonas del municipio.
- Convenios personalizados: diseñar planes de pago adaptados a la situación particular de cada contribuyente, con especial sensibilidad hacia familias de ingresos variables.
- Plazos extendidos sin intereses: ofrecer periodos de gracia para el inicio de convenios y eliminar intereses durante plazos razonables para contribuyentes con dificultades económicas comprobables.
- Módulos temporales en zonas estratégicas: instalar puntos de cobro durante periodos específicos en mercados, plazas o eventos comunitarios para facilitar el acceso geográfico al pago.
- Diversificación de medios de pago: implementar opciones como tiendas de conveniencia, aplicaciones móviles, corresponsales bancarios y terminales puntos de venta móviles.
- Monitoreo de capacidad de pago: desarrollar indicadores locales para ajustar estrategias según la evolución económica de diferentes sectores del municipio.
- Opciones de pago anticipado multianual: permitir que contribuyentes puedan cubrir varios ejercicios fiscales con descuentos progresivos, generando certidumbre para ambas partes.

4.3 Mecanismos de compensación y permuta

- Banco de horas comunitarias: establecer un sistema donde contribuyentes con dificultades económicas puedan cubrir parte de su adeudo mediante trabajo comunitario valorizado.

- Intercambio por materiales o servicios: permitir el pago parcial con bienes o servicios necesarios para la administración municipal, estableciendo criterios claros de valuación.
- Donación de predios para equipamiento: facilitar la dación en pago mediante cesión de áreas para servicios públicos, áreas verdes o infraestructura comunitaria.
- Compensación con créditos fiscales: implementar esquemas de intercambio de adeudos entre municipio y proveedores locales que también sean contribuyentes del predial.
- Permutas por mejoras colectivas: organizar a grupos de contribuyentes para realizar obras de beneficio común que se contabilicen como pago parcial de sus obligaciones prediales.
- Convenios de colaboración público comunitaria: establecer acuerdos con organizaciones vecinales para mantener espacios públicos a cambio de beneficios fiscales para sus miembros.
- Micro financiamiento para regularización: crear fondos revolventes que otorguen préstamos blandos para pago de predial, especialmente dirigidos a contribuyentes en proceso de regularización patrimonial.

4.4 Estímulos a la regularización

- Programas de condonación gradual: establecer porcentajes decrecientes de condonación de accesorios según la antigüedad del adeudo, premiando la pronta regularización.
- Amnistías condicionadas: implementar periodos específicos de condonación parcial de multas y recargos condicionados a la liquidación total del principal o incorporación a esquemas formales de pago.

- Regularización por etapas: permitir convenios que inicien con el pago del año corriente y posteriormente abordar adeudos históricos con beneficios progresivos.
- Incentivos por referidos: otorgar beneficios adicionales a contribuyentes que promuevan la regularización de otros deudores, especialmente en zonas con alta morosidad.
- Condonaciones parciales por actualización catastral: vincular beneficios fiscales a la corrección voluntaria de información sobre superficie, construcción y uso de los inmuebles.
- Acuerdos conclusivos: establecer mecanismos alternativos de solución de controversias para casos complejos, con participación de mediadores comunitarios reconocidos.
- Reconocimiento público a grandes regularizados: implementar esquemas de reconocimiento social a contribuyentes que, habiendo tenido adeudos significativos, se ponen al corriente.

5. Estrategias de Recuperación de Cartera Vencida

Se aborda el problema de morosidad acumulada:

5.1 Segmentación de cartera

- Clasificación multidimensional: analizar la cartera vencida considerando variables como monto, antigüedad, tipo de predio, perfil del contribuyente y potencial de recuperación.
- Matrices de priorización: desarrollar herramientas que combinen criterios cuantitativos y cualitativos para focalizar esfuerzos de recuperación donde exista mayor costo beneficio.

- Análisis de patrones de morosidad: identificar factores recurrentes en el incumplimiento para diseñar estrategias preventivas específicas por segmento.
- Expedientes únicos de morosidad: integrar toda la información relevante sobre cada contribuyente deudor, incluyendo historial de contacto, respuestas obtenidas y compromisos previos.
- Comités técnicos de análisis de cartera: formar equipos interdisciplinarios para evaluar periódicamente casos complejos y definir estrategias específicas.
- Sistemas de alerta temprana: implementar mecanismos para identificar contribuyentes en riesgo de convertirse en morosos crónicos para intervención preventiva.
- Categorización dinámica: actualizar continuamente la clasificación de deudores según su comportamiento y respuesta a las acciones implementadas.

5.2 Procedimientos administrativos de ejecución graduales

- Protocolos escalonados de cobro: establecer una secuencia progresiva de acciones que inicien con invitaciones cordiales y avancen gradualmente hacia medidas coactivas.
- Notificaciones personalizadas: adaptar el contenido y tono de las comunicaciones según el perfil del contribuyente y su historial de cumplimiento.
- Visitas domiciliarias preventivas: realizar acercamientos presenciales antes de iniciar procedimientos formales, enfocados en información y búsqueda de soluciones.
- Centros de mediación tributaria: establecer instancias especializadas en resolución alternativa de conflictos fiscales antes de proceder a medidas coactivas.
- Procedimientos diferenciados por monto: aplicar protocolos distintos según la materialidad del adeudo, optimizando recursos para recuperación efectiva.
- Embargo selectivo y estratégico: implementar esta medida en casos específicos con alta capacidad económica y resistencia deliberada al cumplimiento, evitando afectar bienes esenciales.
- Esquemas de remate transparentes: cuando sea inevitable llegar a esta instancia, garantizar procedimientos claros, públicos y equitativos, con oportunidades hasta el último momento para regularización.

5.3 Convenios interinstitucionales

- Acuerdos con notarías públicas: establecer requisitos de verificación de cumplimiento predial para trámites relacionados con transferencia de propiedad.

- Vinculación con registro público: implementar alertas automáticas en la inscripción de actos jurídicos relacionados con inmuebles que presenten adeudos significativos.
- Coordinación con entidades financieras: promover la verificación del cumplimiento predial como parte de los requisitos para otorgamiento de créditos hipotecarios.
- Integración con licencias municipales: condicionar permisos de construcción, funcionamiento comercial y otros trámites municipales a la regularización predial.
- Colaboración con colegios profesionales: involucrar a asociaciones de arquitectos, ingenieros y valuadores en la promoción del cumplimiento predial como parte de su código de ética profesional.
- Convenios con desarrolladores inmobiliarios: establecer compromisos para que nuevos fraccionamientos inicien con esquemas adecuados de cumplimiento predial.
- Coordinación con programas sociales: promover la regularización predial como parte de los requisitos para acceder a ciertos beneficios o subsidios gubernamentales compatibles con este enfoque.

5.4 Recuperación focalizada

- Campañas intensivas por zona: concentrar esfuerzos en áreas específicas con alta densidad de adeudos para generar efecto demostración y optimizar recursos.
- Operativos especiales para grandes deudores: implementar estrategias diferenciadas para el segmento que concentra los montos más significativos de la cartera vencida.

- Intervención en desarrollos comerciales: priorizar la regularización de predios con uso comercial, especialmente aquellos de reciente establecimiento en zonas de expansión urbana.
- Programas para fraccionamientos nuevos: establecer esquemas especiales para propiedades en nuevos desarrollos, evitando que se incorporen a la dinámica de morosidad.
- Recuperación en corredores de valorización: enfocar esfuerzos en zonas que han experimentado plusvalía significativa por obras públicas o cambios en patrones de desarrollo.
- Estrategias para predios subutilizados: implementar acciones específicas para terrenos baldíos o construcciones abandonadas con potencial de desarrollo.
- Atención a zonas de transición rural urbana: desarrollar mecanismos específicos para áreas en proceso de transformación territorial donde pueden existir indefiniciones.

6. Colaboración Intergubernamental y Alianzas Estratégicas

Fortalecer las capacidades municipales mediante:

6.1 Convenios con gobiernos estatales

- Programas coordinados de modernización catastral: aprovechar recursos técnicos y financieros estatales para actualizar información catastral con metodologías adaptadas a municipios semiurbanos.
- Intercambio de información fiscal: establecer protocolos para compartir datos relevantes que mejoren la identificación de contribuyentes y propiedades.
- Fondos concurrentes para tecnología: gestionar esquemas de coinversión para adquisición de equipamiento y software especializado con costos compartidos.

- Asistencia técnica especializada: solicitar apoyo de personal calificado del gobierno estatal para capacitación, implementación de sistemas y resolución de casos complejos.
- Normativa: trabajar en la alineación de reglamentos municipales con leyes estatales para fortalecer el marco jurídico de la recaudación.
- Convenios para valuación de predios especiales: establecer mecanismos de colaboración para evaluar inmuebles complejos que requieran metodologías o conocimientos especializados.
- Programas conjuntos de cultura contributiva: desarrollar campañas educativas y de comunicación con respaldo estatal para potenciar su alcance e impacto.

6.2 Asociación intermunicipal

- Consorcios tecnológicos: formar asociaciones con municipios vecinos para adquirir y mantener sistemas informáticos compartidos, reduciendo costos individuales.
- Capacitación conjunta: organizar programas formativos intermunicipales para especializar al personal en áreas técnicas clave como cartografía, valuación y gestión catastral.
- Unidades de servicios compartidos: crear equipos especializados que atiendan de manera itinerante a varios municipios en funciones que requieren alta especialización.
- Centrales de compras consolidadas: establecer mecanismos para adquisición conjunta de equipamiento, suministros y servicios relacionados con la gestión predial.

- Estrategias regionales de comunicación: desarrollar campañas informativas coordinadas con municipios de la región para potenciar mensajes y optimizar recursos.
- Homologación de criterios técnicos: acordar estándares comunes para procedimientos catastrales, especialmente en zonas limítrofes o con características similares.
- Sistemas de información geográfica compartidos: implementar plataformas regionales que permitan análisis territorial más completos y contextualizados.

6.3 Vinculación con instituciones académicas

- Observatorios fiscales municipales: establecer alianzas con universidades para monitorear indicadores de desempeño recaudatorio y generar recomendaciones técnicas.
- Programas de servicio social especializado: incorporar estudiantes de carreras afines (arquitectura, ingeniería, economía, derecho) como apoyo calificado en tareas específicas.
- Proyectos de investigación aplicada: promover estudios enfocados en solucionar problemáticas concretas del municipio en materia catastral y recaudatoria.
- Laboratorios de innovación fiscal: crear espacios colaborativos para desarrollar y probar soluciones creativas a desafíos específicos de municipios semiurbanos.
- Diplomados y cursos especializados: diseñar programas formativos adaptados a las necesidades del personal municipal con reconocimiento académico formal.
- Evaluaciones externas independientes: solicitar a instituciones académicas la realización de diagnósticos y evaluaciones sobre la efectividad de las estrategias implementadas.

- Concursos de innovación abierta: promover competencias para generar soluciones tecnológicas a problemas específicos de la gestión predial.

6.4 Aprovechamiento de programas federales

- Participación en programas de modernización catastral: gestionar recursos de iniciativas federales como el Programa de Modernización catastral de banobras o similares.
- Fondos para desarrollo institucional municipal: aplicar a recursos disponibles en ramos específicos del presupuesto federal.
- Programas de mejora de la gestión: participar en iniciativas federales orientadas a optimizar procesos administrativos y fiscales en gobiernos locales.
- Asistencia técnica especializada: solicitar apoyo de dependencias federales como INEGI, SEDATU o CONEVAL para proyectos específicos relacionados con información territorial o evaluación de políticas.
- Proyectos piloto de innovación: proponer al municipio como caso de estudio para iniciativas federales de modernización fiscal local.
- Certificaciones de calidad en procesos: implementar estándares reconocidos a nivel federal para fortalecer la confiabilidad y eficiencia de los procedimientos.
- Acceso a plataformas nacionales: integrar los sistemas municipales a herramientas federales como la Infraestructura de Datos Espaciales de México o similares.

7. Marco Normativo y Seguridad Jurídica

Fortalecer el fundamento legal de las acciones recaudatorias:

7.1 Actualización de reglamentos y disposiciones municipales

- Revisión integral del marco normativo: analizar exhaustivamente la reglamentación municipal relacionada con catastro, impuesto predial y procedimientos administrativos para identificar vacíos, contradicciones o desactualizaciones.
- Reformas estatales y federales: adaptar la normatividad local a cambios en legislación de órdenes superiores, especialmente en materia hacendaria y catastral.
- Simplificación regulatoria fundamentada: reducir complejidad normativa sin sacrificar seguridad jurídica, eliminando requisitos excesivos o procedimientos redundantes.
- Reglamentos específicos para casos especiales: desarrollar normatividad particular para situaciones frecuentes en contextos semiurbanos como predios en transición, asentamientos en proceso de regularización o zonas con regímenes especiales.
- Codificación clara de infracciones y sanciones: establecer con precisión conductas sancionables, montos y procedimientos, garantizando proporcionalidad y debido proceso.
- Procedimientos alternativos de resolución: incorporar en la normatividad municipal mecanismos como mediación, conciliación o justicia cívica para conflictos relacionados con obligaciones prediales.
- Participación ciudadana en reformas: implementar procesos de consulta pública para modificaciones significativas a la normatividad, fortaleciendo su legitimidad y pertinencia.

7.2 Tablas de valores transparentes y progresivas

- Metodologías técnicas documentadas: desarrollar y publicar los procedimientos específicos utilizados para determinar valores unitarios, asegurando su fundamentación técnica.
- Progresividad en actualización de valores: implementar esquemas graduales de ajuste para evitar incrementos abruptos, especialmente en zonas con cambios acelerados de uso de suelo.
- Estudios socioeconómicos complementarios: incorporar análisis de capacidad contributiva por zonas para contextualizar adecuadamente los valores catastrales.
- Procesos participativos de revisión: incluir mecanismos de consulta con sectores relevantes (valuadores, desarrolladores, representantes vecinales) durante la elaboración de tablas.
- Justificación técnica accesible: generar versiones simplificadas de los estudios técnicos que sustenten las tablas de valores para facilitar su comprensión por parte de la ciudadanía.
- Cartografía de valores públicamente accesible: crear mapas interactivos que permitan a cualquier ciudadano consultar los valores aplicables a diferentes zonas del municipio.
- Criterios de excepción fundamentados: establecer con claridad los casos particulares donde puedan aplicarse factores de ajuste a los valores generales, evitando discrecionalidad.

7.3 Certeza jurídica patrimonial

- Programas permanentes de regularización: establecer ventanillas específicas para atención continua a casos de irregularidad en la tenencia de la tierra, no limitadas a campañas temporales.
- Coordinación con instituciones agrarias: establecer mecanismos eficientes de colaboración con Registro Agrario Nacional, Procuraduría Agraria y ejidos para atender predios en transición de régimen.
- Asesoría jurídica accesible: proporcionar orientación especializada a bajo costo o gratuita para contribuyentes que requieran regularizar situaciones complejas de propiedad.
- Brigadas de testamento agrario y urbano: implementar campañas periódicas para promover la sucesión ordenada de bienes inmuebles, previniendo conflictos futuros.
- Mediación en conflictos de propiedad: establecer instancias municipales para facilitar acuerdos en casos de disputas sobre límites, derechos sucesorios o posesiones irregulares.
- Digitalización del archivo histórico inmobiliario: preservar y hacer accesible la documentación histórica sobre propiedad inmobiliaria para facilitar la investigación de antecedentes.
- Vinculación con programas de ordenamiento territorial: alinear los esfuerzos de regularización patrimonial con instrumentos de planeación urbana para prevenir nuevas irregularidades.

7.4 Fundamentación robusta de actos de autoridad

- Manuales de procedimientos actualizados: desarrollar guías detalladas para cada tipo de acto relacionado con la gestión predial, desde notificaciones hasta determinaciones de crédito.
- Formatos jurídicamente blindados: diseñar plantillas con fundamentación legal completa para cada tipo de documento oficial, revisados por especialistas en derecho fiscal.
- Capacitación específica en derecho fiscal municipal: formar continuamente al personal en aspectos legales relacionados con sus funciones, especialmente en debido proceso.
- Asesoría legal preventiva: implementar revisiones jurídicas de procedimientos antes de su ejecución para identificar posibles vulnerabilidades legales.
- Protocolos de notificación efectiva: establecer procedimientos detallados que garanticen la entrega adecuada de documentos oficiales, respetando formalidades legales.
- Sistemas de gestión documental certificados: implementar mecanismos que aseguren la integridad, trazabilidad y conservación adecuada de expedientes y notificaciones.
- Mesas técnicas jurídicas: crear espacios periódicos para análisis de criterios judiciales recientes y su impacto en procedimientos municipales.

8. Monitoreo, Evaluación y Mejora Continua

Establecer un sistema de seguimiento para optimizar resultados:

8.1 Indicadores de desempeño contextualizados

- Batería integral de indicadores: desarrollar métricas que abarquen diferentes dimensiones del desempeño recaudatorio (eficiencia, eficacia, economía, calidad y ciudadanía).
- Indicadores de ampliación de base contributiva: medir no solo montos recaudados sino también incorporación de nuevos contribuyentes y regularización de predios no registrados.
- Métricas de reducción de cartera vencida: evaluar la efectividad en la recuperación de adeudos históricos con indicadores específicos por antigüedad y monto.
- Índices de percepción ciudadana: medir sistemáticamente la satisfacción de contribuyentes y su percepción sobre justicia tributaria y retorno social de su contribución.
- Indicadores de costo beneficio: calcular el retorno sobre la inversión de diferentes estrategias de recaudación para optimizar recursos limitados.
- Métricas de modernización catastral: evaluar avances en actualización de registros, cobertura territorial y precisión de la información catastral.
- Tableros de control estratificados: implementar sistemas de visualización de indicadores por zonas, tipos de predio o segmentos de contribuyentes.

8.2 Análisis geoespacial de cumplimiento

- Mapas de calor de morosidad: generar representaciones visuales de la distribución territorial de adeudos para identificar patrones geográficos.
- Análisis de correlación espacial: identificar factores territoriales asociados con altos o bajos niveles de cumplimiento (accesibilidad, servicios, nivel socioeconómico).

- Segmentación territorial estratégica: definir zonas de atención prioritaria basadas en combinación de factores como potencial recaudatorio, nivel de cumplimiento y dinámica urbana.
- Monitoreo de cambios temporales: comparar patrones de pago a lo largo del tiempo para evaluar el impacto de intervenciones específicas por zona.
- Análisis de clusters de incumplimiento: identificar agrupaciones significativas de morosidad para intervenciones focalizadas.
- Modelado predictivo territorial: desarrollar herramientas para anticipar comportamiento contributivo según características geoespaciales y socioeconómicas.
- Visualizaciones comparativas: crear representaciones que contrasten recaudación, inversión y necesidades por zona para apoyar decisiones de política fiscal.

8.3 Evaluaciones periódicas participativas

- Auditorías ciudadanas: conformar equipos mixtos de servidores públicos y representantes comunitarios para evaluar estrategias implementadas.
- Foros de retroalimentación sectorial: realizar sesiones periódicas con diferentes actores (comerciantes, desarrolladores, organizaciones vecinales) para recibir comentarios específicos.
- Metodologías mixtas de evaluación: combinar enfoques cuantitativos y cualitativos para comprender tanto resultados como procesos y percepciones.
- Contralorías sociales focalizadas: formar comités ciudadanos específicamente dedicados a vigilar la gestión del predial y sus resultados.

- Evaluaciones comparativas intermunicipales: participar en ejercicios de benchmarking con municipios similares para identificar mejores prácticas y áreas de oportunidad.
- Sistemas de quejas y sugerencias específicos: implementar mecanismos dedicados exclusivamente a recibir retroalimentación sobre procesos relacionados con el predial.
- Reportes ciudadanos de resultados: elaborar versiones accesibles y relevantes de los informes de evaluación para difusión comunitaria.

8.4 Sistema de mejora adaptativa

- Ciclos formales de planeación evaluación: establecer periodos definidos para revisar resultados, aprendizajes y rediseñar estrategias con base en evidencia.
- Comunidades de práctica interna: formar grupos de trabajo permanentes para compartir experiencias y soluciones entre diferentes áreas involucradas.
- Banco de lecciones aprendidas: documentar sistemáticamente éxitos y fracasos para construir memoria institucional y evitar repetir errores.
- Mecanismos de respuesta rápida: implementar protocolos para ajustar estrategias cuando se detecten desviaciones significativas en indicadores clave.
- Innovación incremental programada: establecer metas específicas de mejora continua en procesos críticos, con responsables y plazos definidos.
- Gestión adaptativa de estrategias: desarrollar capacidad para modificar intervenciones según cambios en el contexto económico, social o normativo del municipio.
- Documentación de proceso evolutivo: registrar la evolución histórica de estrategias y resultados para construir conocimiento organizacional de largo plazo.

Conclusión

Las estrategias son importantes, a fin de enfrentar las debilidades estructurales y las fallas operativas, que son inconsistentes al sistema municipal actual.

Primero que nada, el marco jurídico constitucional del municipio mexicano, en el artículo 115, ha avanzado aceptando lentamente la independencia municipal y ampliando sus facultades, hay algunas inconsistencias conceptuales y limitaciones regulatorias, esto da modificaciones adicionales para asegurar la puesta en práctica de la autonomía municipal. El concepto de municipio autónomo necesita ser mas específico y legal, aclarando su significado y alcance, mientras el sistema de responsabilidades necesita de mayor flexibilidad municipal.

Mi trabajo muestra que la principal barrera para el avance municipal esta en el federalismo fiscal y que este concentra los principales recursos fiscales a nivel federal, lo cual origina una dependencia municipal desmedida hacia las transferencias intergubernamentales.

También que esa atadura financiera detiene gravemente la verdadera autonomía de los municipios y crea incentivos que no ayudan, estos desmotivan la recaudación a nivel local, es necesario fortalecer esa autonomía municipal, que sí, necesita una reforma fiscal a fondo, una que amplíe los derechos tributarios municipales y, mucho ojo, que mejore la coordinación fiscal.

Además, es un menudo problema la falta de habilidades técnicas y administrativas en los municipios es un obstáculo importantísimo para ejercer bien sus poderes constitucionales. Viendo la variabilidad entre municipios causa grandes diferencias en sus capacidades institucionales, con un sistema raro, unos municipios super preparados y otros, pobrecitos, sin ni el personal ni la tecnología para hacer su

trabajo, además se necesitan formas distintas para desarrollar las capacidades, entendiendo que cada municipio es un mundo.

Una modernización administrativa ese ocupa para hacer los gobiernos municipales más fuertes y eficientes, integrar la tecnología, instalar sistemas de gestión basados en resultados, y hacer que la transparencia y la rendición de cuentas sean más transparentes.

Los proyectos de actualización se deben diseñar considerando que sean sostenibles, garantizando que sobrevivan a los cambios de administración.

Además, la coordinación entre niveles de gobierno es tanto un desafío como una oportunidad para robustecer los municipios. El sistema federal sufre fallas en sus mecanismos de coordinación institucional entre niveles, provocando repetición, contradicciones, y espacios vacíos en las acciones del gobierno. La creación de estrategias efectivas de coordinación vertical y horizontal puede ayudar a los municipios a superar sus limitaciones individuales, y a mejorar el uso de fondos públicos.

La coordinación entre municipios parece una solución favorable, para afrontar las limitaciones de la división territorial y la falta de economías de escala. Los grupos intermunicipales a veces presentan opciones viables, buscando la provisión eficaz de servicios públicos, sobre todo en municipios más pequeños que posiblemente carecen de recursos individuales específicos.

De igual forma se debería crear una coordinación de inter municipio pidiendo cambios legales que faciliten la creación de estas entidades ya que se necesita dar bonos para la cooperación.

La administración metropolitana revela uno de los desafíos más difíciles para los municipios actuales, dada la creciente importancia de la urbanización y metropolización. Las áreas metropolitanas agrupan a la mayoría de la población y la actividad económica nacional, aunque, su manejo está afectado por la fragmentación político y administrativa que define a estos lugares. Potenciar las capacidades en gestión metropolitana solicita marcos legales específicos, estructuras institucionales idóneas y sistemas de financiamiento pertinentes.

Sobre la experiencia internacional, hay varias opciones institucionales para la gestión metropolitana, comenzando con los gobiernos ya establecidos, y las agencias del sector especializadas. Elegir el modelo adecuado varía según las características particulares de cada área y del consenso político entre los involucrados. En el contexto mexicano, es sensato emplear un enfoque que incremente progresivamente las habilidades de coordinación.

Además, el refuerzo municipal tendría que considerarse un proceso unificado, requiriendo una fusión de reformas reglamentarias. Esto también implica avances institucionales y cambios en las prácticas administrativas públicas. En lo que concierne a problemas municipales, una única solución simple no existe, se necesita, eso es cierto, un grupo organizado de intervenciones. Estas pueden atender las varias facetas de la problemática municipal.

Las sugerencias para el fortalecimiento municipal propuestas en este documento son, bueno, una gama de alternativas, adaptables a las circunstancias de los diferentes marcos municipales. Establecer esto sí que demanda voluntad política, también recursos financieros, y aptitudes técnicas no disponibles igualitariamente en todos los municipios. Es importante formular estrategias de ejecución gradual, priorizando las

intervenciones con el mayor potencial de efecto, y factibilidad política claro. El municipio mexicano, se encuentra en una fase importante, ¿no crees? Un momento definido por la confluencia de oportunidades y retos, esto configurará su trayecto a futuro, si señor.

Se divisan oportunidades como el creciente valor dado al gobierno local, la chance de usar tecnologías chulas para mejorar la gestión pública y la llegada de nuevos líderes municipales, con una formación técnica bien específica. Los desafíos incluyen problemas de dinero, que aún siguen los métodos viejos de gestión, y una polarización política que, tal vez, pone piedras en el camino de los acuerdos clave para los cambios.

Desde luego, construir un municipio mexicano más fuerte es una apuesta grande por la democracia y el avance del país. Municipios que ayudan a dar buenos servicios públicos, animan a la gente a participar, impulsan la economía local, ¡y también refuerzan la confianza en el sistema político! Por lo tanto, fortalecer lo municipal no es solo un objetivo de una parte, es más bien una estrategia total para el progreso del país, donde todos los que mandan y la sociedad deben darle duro.

La captación exitosa del impuesto predial en municipios semiurbanos, respaldada por el artículo 115 constitucional fracción 4, nos habla acerca de un acercamiento integral que combine la innovación tecnológica, el fortalecimiento institucional, estrategias comunicativas hechas a la medida, y esquemas de incentivos adaptados a las particularidades de cada sitio, no solo mejorará las finanzas municipales sino también respaldará el federalismo fiscal y la autonomía municipal previstos en el marco legal mexicano.

El éxito de estos métodos dependerá de su correcta adaptación a las costumbres únicas de cada municipio semiurbano, considerando elementos tales como su situación geográfica, su perfil sociodemográfico, su orientación económica y la capacidad institucional existente. El punto de vista debe ir más allá de la simple recaudación de ingresos y convertirse en una palanca para el progreso local, además de fortalecer la gobernanza municipal a través de una visión cooperativa entre los líderes y los ciudadanos.

El uso de estas estrategias necesita un liderazgo comprometido, una visión de largo plazo y dedicación. Las localidades semiurbanas enfrentan un desafío doble y necesitan construir instituciones fuertes, al mismo tiempo atender la creciente demanda de servicios e infraestructura, principalmente a través de recaudación de impuestos sobre bienes raíces, no es solo una cuestión de dinero, también un elemento clave para fortalecerse para dar a un desarrollo territorial parejo y asegurar una gobernabilidad democrática a nivel local.

Fuentes, Referencias y Bibliografía

Fuentes Constitucionales y Legales:

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. México: Cámara de Diputados, 2021.

Ley de Coordinación Fiscal. México: Cámara de Diputados, 2020.

Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública. México: Cámara de Diputados, 2019.

Fuentes Doctrinales:

Cabrero Mendoza, Enrique (coord.). *Políticas públicas municipales: Una agenda en construcción*. México: CIDE Miguel Ángel Porrúa, 2003.

Espinoza Valle, Víctor Alejandro. *Alternancia y transición política: ¿Cómo gobierna la oposición en México?* México: El Colegio de la Frontera Norte Plaza y Valdés, 2000.

García del Castillo, Rodolfo. *Los municipios en México: Un estudio sobre la problemática municipal*. México: INAP, 1999.

Guillén López, Tonatiuh. *Federalismo, gobiernos locales y democracia*. México: INE, 2001.

Martínez Cabañas, Gustavo. *La administración estatal y municipal de México*. México: INAP, 1985.

Merino, Mauricio (coord.). *En busca de la democracia municipal: La participación ciudadana en el gobierno local mexicano*. México: El Colegio de México, 1994.

Moreno Collado, Jorge. *El municipio libre: Ensayo histórico-constitucional*. México: Porrúa, 1980.

Ochoa Campos, Moisés. *La reforma municipal*. México: Porrúa, 1985.

Rendón Huerta Barrera, Teresita. *Derecho municipal*. México: Porrúa, 2007.

Valencia Carmona, Salvador. *Derecho municipal mexicano*. México: Porrúa, 2003.

Fuentes Hemerográficas:

Arellano Gault, David. "Gestión pública municipal y calidad administrativa: Del análisis a la implementación". *Gestión y Política Pública*, vol. XI, núm. 2, 2002, pp. 275-308.

Cabrero Mendoza, Enrique. "Del administrador al gerente público". *Revista del Servicio Público*, núm. 1, 1995, pp. 5-21.

García Jiménez, Luis Fernando. "El municipio mexicano en el siglo XXI: Retos y perspectivas". *Revista Mexicana de Estudios Electorales*, núm. 8, 2009, pp. 45-73.

Hernández Rodríguez, Rogelio. "Los problemas del municipio mexicano". *Foro Internacional*, vol. 38, núm. 4, 1998, pp. 161-175.

López Moreno, Eduardo. "Descentralización y federalismo en México: Entre la eficiencia y la equidad". *Gestión y Política Pública*, vol. X, núm. 2, 2001, pp. 289-324.

Fuentes Estadísticas:

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). *Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegacionales 2019*. México: INEGI, 2020.

Comisión Nacional del Agua (CONAGUA). *Estadísticas del Agua en México 2020*. México: CONAGUA, 2020.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. *Cuenta Pública Federal 2020*. México: SHCP, 2021.

Notas al Pie:

¹ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículo 115, párrafo primero.

² Carrasco Pizana, Pedro. *La sociedad mexicana antes de la conquista*. México: El Colegio de México, 1996, pp. 45-67.

³ Moreno Collado, Jorge. *El municipio libre: Ensayo histórico-constitucional*. México: Porrúa, 1980, p. 78.

⁴ Recopilación de Leyes de los Reynos de las Indias, Libro V, Título III, De los Cabildos y Ayuntamientos.

⁵ Constitución Política de la Monarquía Española, Cádiz, 1812, Título VI, Del gobierno interior de las provincias y de los pueblos.

⁶ Decreto Constitucional para la Libertad de la América Mexicana, Apatzingán, 1814, artículo 208.

⁷ Constitución Federal de los Estados Unidos Mexicanos, 1824, artículo 161, fracción I.

⁸ Mora, José María Luis. *Obras sueltas*. México: Porrúa, 1963, vol. I, pp. 234-267.

⁹ Constitución Federal de los Estados Unidos Mexicanos, 1857, artículo 109.

¹⁰ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 1917, artículo 115 original.

¹¹ Diario Oficial de la Federación, 12 de febrero de 1947, reforma al artículo 115 constitucional.

¹² Diario Oficial de la Federación, 6 de diciembre de 1976, reforma al artículo 115 constitucional.

¹³ Diario Oficial de la Federación, 3 de febrero de 1983, reforma al artículo 115 constitucional.

¹⁴ Diario Oficial de la Federación, 10 de febrero de 2014, reforma al artículo 115 constitucional.

¹⁵ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículo 115, párrafo primero.

¹⁶ *Ibíd*em, artículo 115, fracción I.

¹⁷ *Ibíd*em, artículo 115, fracción II.

¹⁸ *Ibíd*em, artículo 115, fracción III.

¹⁹ *Ibíd*em, artículo 115, fracción III, párrafo segundo.

²⁰ Ley General del Sistema Nacional de Seguridad Pública, artículos 2° y 3°.

²¹ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículo 115, fracción IV.

²² Ley de Coordinación Fiscal, Capítulo I, artículos 1° al 10.

²³ *Ibíd*em, Capítulo V, artículos 32 al 51.

²⁴ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículo 115, fracción IV, párrafo final.

²⁵ INEGI. *Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegacionales 2019*. México: INEGI, 2020, p. 87.

²⁶ OCDE. *Revenue Statistics 2020*. París: OECD Publishing, 2020, p. 156.

²⁷ Cabrero Mendoza, Enrique. "La gestión municipal en México: Problemas y alternativas". *Gestión y Política Pública*, vol. 5, núm. 1, 1996, pp. 67-89.

²⁸ CONAGUA. *Estadísticas del Agua en México 2020*. México: CONAGUA, 2020, pp. 34-45.

²⁹ INEGI. *Marco Geoestadístico Nacional*. México: INEGI, 2020.

³⁰ CONAPO. *Delimitación de las zonas metropolitanas de México 2015*. México: CONAPO, 2018, pp. 78-92.

³¹ INAI. *Diagnóstico de Transparencia Municipal 2019*. México: INAI, 2020, pp. 23-34.

³² García del Castillo, Rodolfo. *Los municipios en México*. México: INAP, 1999, pp. 123-145.

³³ Ter-Minassian, Teresa (ed.). *Fiscal Federalism in Theory and Practice*. Washington: FMI, 1997, pp. 267-289.

³⁴ Hernández Trillo, Fausto. "Federalismo fiscal en México: Entre la economía y la política". *El Trimestre Económico*, vol. 68, núm. 2, 2001, pp. 223-256.

³⁵ Guillén López, Tonatiuh. *Federalismo, gobiernos locales y democracia*. México: INE, 2001, pp. 178-201.

³⁶ Valencia Carmona, Salvador. *Derecho municipal mexicano*. México: Porrúa, 2003, pp. 234-267.

³⁷ Rendón Huerta, Teresita. *Derecho municipal*. México: Porrúa, 2007, pp. 189-212.

³⁸ López Moreno, Eduardo. "Descentralización fiscal en México". *Gestión y Política Pública*, vol. X, núm. 2, 2001, pp. 289-324.

³⁹ Arellano Gault, David. "Coordinación intergubernamental". *Gestión y Política Pública*, vol. XI, núm. 2, 2002, pp. 275-308.

⁴⁰ Cabrero Mendoza, Enrique. "Capacidades

- Alcántara, E. (2025). *Estrategias para Optimizar la Recaudación del Impuesto Predial en los Municipios Mexicanos*. <https://consensa.mx/estrategias-para-optimizar-la-recaudacion-del-impuesto-predial-en-los-municipios-mexicanos/>
- Barcelata, H. (2015). Círculos de pobreza y finanzas municipales en México. *Economía: teoría y práctica*, (42), 69-103. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-33802015000100004&lng=es&tlng=es.
- Cárdenas, C.; González, L.; Brizuela, L.; Carreón, P; Villalobos, H. y Gómez, A.C. (2013). La nueva cultura contributiva en México. *Fisco Actualidades* (7). https://www.ccpmich.com/archi/fiscoactualidades2013_7.pdf
- Córdova, M.L.; Frigolett, H.; Balada, D. y Marcel, M. (2009). *Incentivos Fiscales y Desarrollo Regional en Tiempos de Crisis: Nuevas Avenidas para el Gasto Tributario*. [https://www.academia.edu/5898794/Incentivos Fiscales y Desarrollo Regional en Tiempos de Crisis Nuevas Avenidas para el Gasto Tributario](https://www.academia.edu/5898794/Incentivos_Fiscales_y_Development_Regional_en_Tiempos_de_Crisis_Nuevas_Avenidas_para_el_Gasto_Tributario)
- Gargantini, D.M. y Pedrotti, C.I. (2018). Capacidades institucionales del gobierno municipal en el diseño y gestión de políticas habitacionales. *Economía, sociedad y territorio*, 18(57), 319-357. <https://doi.org/10.22136/est20181131>
- Hernández, F. (2017). El poder financiero de los municipios y su marco constitucional. *Revista Boliviana de Derecho*, (24), 408-422.
- Madrigal, G.J. (2021). Recaudación del impuesto predial en México: desafío del federalismo fiscal. *Investigación administrativa*, 50(127), <https://doi.org/10.35426/ia50n127.09>
- Madrigal, G.J. (2023). Sostenibilidad financiera en gobiernos locales: medida por el desempeño fiscal. *Investigación administrativa*, 52(132), http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782023000200007&lng=es&tlng=es.
- Madrigal, G.J. y Bueno, L.E. (2019). Transferencias, Gestión Fiscal Municipal y la Desigualdad Interregional en México. *Investigación administrativa*, 48(124)

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782019000200003&lng=es&tlng=es.

Margáin, E. (2020). La Hacienda Pública Municipal. *Biolex*, 12(22), 1-78. <https://doi.org/10.36796/biolex.v22i0.162>

Mendoza, A. (2019). ¿Pueden las transferencias federales afectar el esfuerzo fiscal, la transparencia y la rendición de cuentas de los gobiernos locales? México 2003-2013. *El trimestre económico*, 86(342), 307-342. <https://doi.org/10.20430/ete.v86i342.747>

Sánchez, O. (2022). *Determinantes económicos y políticos de la capacidad y el esfuerzo recaudatorio municipal en México* (Tesis en opción al grado de Máster en Gobierno y Asuntos Públicos. FLACSO. https://flacso.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1026/461/1/Sanchez_OH.pdf

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2016). *Programa de Modernización Catastral*. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/126452/Presentaci_n_PMC_2016.pdf

Unda, M. y Moreno, J. (2015). La recaudación del impuesto predial en México: un análisis de sus determinantes económicos en el periodo 1969-2010. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales*, 60(225), 47-78. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-19182015000300047&lng=es&tlng=es.

- Acedo**, Blanca, *A cien años del municipio libre como institución constitucional, 1914-2014*, México, Instituto Belisario Domínguez, Senado de la República, 2015.
- Adame García**, Jorge Carlos, *El derecho municipal en México. El municipio, base fundamental del federalismo en México*, México, Porrúa, 2011.
- Adame García**, Jorge Carlos, *El Estado mexicano y la revalorización institucional de los municipios*, México, Porrúa, 2015.
- Adame García**, Jorge Carlos, *Constitución municipal*, México, Porrúa, 2018.
- Betanzos Torres**, Eber Omar y **Gómez González**, Arely (coords.), *Derecho municipal*, México, Porrúa, Escuela Libre de Derecho, 2012.
- Cabrera Dircio**, Julio, **González Chévez**, Héctor y **Montero Zendejas**, Daniel A. (coordinadores), *Las reformas constitucionales y su impacto en el municipio*, México, Fontamara, Universidad Autónoma del Estado de Morelos, 2015.
- Cabrero**, Enrique y **Arellano**, David (coords.), *Los gobiernos municipales a debate. Un análisis de la institución municipal a través de la Encuesta INEGI 2009*, México, Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), 2011.
- Cabrero Mendoza**, Enrique, *Acción pública y desarrollo local*, México, Fondo de Cultura Económica (FCE), segunda reimpresión, 2013.
- Castro**, María del Rosario y **Castellanos**, Eduardo de Jesús (coords.), *Lineamientos para la redacción de textos normativos municipales*, México, SEGOB, 2010.
- Covarrubias Dueñas**, José de Jesús, *V centenario municipal continental. 1519 a 2019*, México, Porrúa, 2018.
- Meza**, Oliver, *Agenda local. El entorno institucional detrás del proceso de las políticas públicas*, México, Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), 2015.
- Rendón Huerta Barrera**, Teresita (coordinadora), *Hacer ciudad, hacer ciencia. La agenda de los gobiernos locales del siglo XXI. Homenaje a Alicia Ziccardi Contigiani*, México, Tirant lo Blanch, Universidad de Guanajuato, 2017.
- Rendón Huerta Barrera**, Teresita (coordinadora), *Derecho municipal multinacional*, México, Porrúa, 2015.

- Rendón Huerta Barrera**, Teresita y **Martínez Álvarez**, José Antonio, *Diccionario de términos municipales*, Guanajuato, México, Universidad de Guanajuato, 2015.
- Rendón Huerta Barrera**, Teresita, *Teoría y técnica de la reglamentación municipal en México*, México, Porrúa, 2014.
- Reta Martínez**, Carlos (coordinador), *Municipalistas y municipalismo en México*, México, Instituto Nacional de Administración Pública, 2018.
- Servín Aguillón**, Gerardo y **Rascado**, Javier (coordinadores), *500 años del municipio*, Querétaro, México, Ediciones Navarra, Universidad Autónoma de Querétaro, 2019.
- Valencia Carmona**, Salvador, *El municipio mexicano: génesis, evolución y perspectivas contemporáneas*, México, Secretaría de Gobernación, 2017.
- Ampudia Orozco**, Víctor Javier y Bernardo Octavio Infante Meléndez, *México municipal hoy: análisis estratégico y cambio organizacional*, Toluca, México, Instituto Hacendario del Estado de México, 2001.
- Andrade Sánchez**, J. Eduardo, *Derecho municipal*, México, Oxford University Press, 2006.
- Bazdresch Parada**, Miguel y **Díaz Montes**, Fausto (coordinadores), *El gobierno local del futuro: nuevo diseño del municipio*, México, Red de Investigadores en Gobiernos Locales Mexicanos A.C. (IGLOM), 2005.
- Cabrero Mendoza**, Enrique (coord.), *Innovación en gobiernos locales: Un panorama de experiencias municipales en México*, Premio Gobierno y Gestión Local, México, Centro de Investigación y Docencia Económicas, Fundación Ford, 2002.
- Cabrero Mendoza**, Enrique y **Carrera**, Ady P. (coords.), *Innovación local en América Latina*, México, Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), 2008.
- Covarrubias Dueñas**, José de Jesús, *La autonomía municipal en México*, México, Porrúa, 1998.
- De la presidencia municipal*, Guía básica para el fortalecimiento jurídico municipal, México, Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, 2004.

Del ayuntamiento, Guía básica para el fortalecimiento jurídico municipal, México, Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, 2004.

Doger Guerrero, Enrique, *Gobierno municipal*, México, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, Instituto Nacional de Administración Pública, 2004.

El municipio mexicano, reformas y adiciones al artículo 115 constitucional, México, Centro Nacional de Desarrollo Municipal, Secretaría de Gobernación, 2000.

El municipio en la legislación federal, Guía básica para el fortalecimiento jurídico municipal, México, Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, 2004.

Federalismo y reforma administrativa municipal, Memoria del IV Encuentro Nacional de Desarrollo Administrativo y Calidad, México, Instituto Nacional de Administración Pública, 1999.

Fernández Ruiz, Jorge (coord.), *Régimen jurídico municipal en México*, México, Porrúa, UNAM, 2003.

García del Castillo, Rodolfo, *Los municipios en México. Los retos ante el futuro*, México, Centro de Investigación y Docencia Económicas, Miguel Ángel Porrúa, 1999.

González Oropeza, Manuel y David Cienfuegos Salgado (coords.), *El municipio en México*, México, Editora Laguna, 2007.

Guerrero Amparán, Juan Pablo y Tonatiuh Guillén López (coords.), *Reflexiones en torno a la reforma municipal del artículo 115 constitucional*, México, Miguel Ángel Porrúa, Centro de Investigación y Docencia Económicas, 2000.

Guías técnicas de capacitación municipal, México, Centro Nacional de Desarrollo Municipal, Secretaría de Gobernación, Instituto Nacional de Administración Pública, 1998.

Guillén López, Tonatiuh, *Gobiernos municipales en México: entre la modernización y la tradición política*, México, El Colegio de la Frontera Norte, Miguel Ángel Porrúa, 1996.

- Guillén** López, Tonatiuh y Alicia Ziccardi (coords.), *Innovación y continuidad del municipio mexicano. Análisis de la reforma municipal de 13 estados de la República*, México, UNAM, Miguel Ángel Porrúa, 2004.
- Hernández**, Antonio María, *Derecho municipal*, México, UNAM, 2003.
- Hernández** Chong Cuy, María A., *La defensa jurisdiccional del municipio y las controversias constitucionales*, Guadalajara, México, Universidad Panamericana, 1998.
- Janetti** Díaz, María Emilia y Arturo Pontifes Martínez, *La protección jurisdiccional y administrativa del municipio*, México, Centro de Investigación y Docencia Económicas, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, 1996.
- Laris** Casillas, Jorge, *Administración municipal*, Toluca, México, Instituto Hacendario del Estado de México, 2001.
- López** Sosa, Eduardo, *Derecho municipal mexicano*, Toluca, México, Universidad Autónoma del Estado de México, 1999.
- Merino**, Mauricio, *Fuera del centro*, Jalapa, México, Universidad Veracruzana, 1992.
- Merino**, Mauricio (coord.), *En busca de la democracia municipal. La participación ciudadana en el gobierno local mexicano*, México, El Colegio de México, 1994.
- Morales** Garza, Martagloria (coord.), *La participación ciudadana en las nuevas administraciones municipales*, Querétaro, México, Universidad Autónoma de Querétaro, 2000.
- Moreno Jaimes**, Carlos, *Democracia electoral y calidad gubernativa. El desempeño de los gobiernos municipales en México*, México, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), 2008.
- Olmedo** Carranza, Raúl, *Experiencias municipales repetibles*, México, Instituto de Administración Municipal, Editorial Comuna, 1999.
- Olmedo** Carranza, Raúl, *El poder comunitario en Tlaxcala. Las presidencias municipales auxiliares*, México, Editorial Comuna, 1999.

- Oropeza** Martínez, Humberto, *Administración pública municipal*, México, Trillas, 2001.
- Pontifes** Martínez, Arturo, *La facultad reglamentaria de los ayuntamientos en el gobierno y la administración municipal*, México, Centro Nacional de Estudios Municipales, Secretaría de Gobernación, 1988.
- Prácticas municipales exitosas*, Premio Gobierno y Gestión Local Edición 2004, México, Centro de Investigación y Docencia Económicas, Universidad Autónoma de Querétaro, Instituto Federal de Acceso a la Información, Fundación Ford, 2004.
- Quintana Roldán**, Carlos F., *Derecho municipal*, México, Porrúa, 1999.
- Rendón** Huerta Barrera, Teresita, *Derecho municipal*, México, Porrúa, 1998.
- Rodríguez Obregón**, José Arturo, *Sistemas electorales y democratización de los gobiernos municipales en México*, Querétaro, México, Instituto de Administración Pública del Estado de Querétaro, 1998.
- Torres Estrada**, Pedro, *La autonomía municipal y su garantía constitucional directa de protección. Estudio comparado de los supuestos español y mexicano*, México, UNAM, 2005.
- Valencia Carmona**, Salvador (coordinador), *El municipio en México y en el mundo. Primer Congreso Internacional de Derecho Municipal*, México, UNAM, 2005.
- Vega** Hernández, Rodolfo A. y José A. Rodríguez Obregón (coords.), *Municipio*, Querétaro, México, Instituto de Administración Pública del Estado de Querétaro, 1997.
- Zapata Perogordo**, Alejandro y Oliver Meade Hervert, *Organización y gestión municipal*, México, Porrúa, Senado de la República (LX Legislatura), 2009.
- Ziccardi**, Alicia (coord.), *La tarea de gobernar: gobiernos locales y demandas ciudadanas*, México, Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, Miguel Ángel Porrúa, 1996.

Ziccardi, Alicia, *Gobernabilidad y participación ciudadana en la ciudad capital*, México, Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, Miguel Ángel Porrúa, 1998.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Querétaro.

Ley Orgánica Municipal del Estado de Querétaro.