

# COMUNICACIÓN POLÍTICA Y RELACIONES INTERGUBERNAMENTALES

*Joel Mendoza Ruiz*

## **Introducción**

La segunda característica de las Relaciones Intergubernamentales (RIG), «el elemento humano», surgió de la importancia atribuida al estudio de las «imágenes cruzadas de los funcionarios federales y estatales». Esto es, bajo la convicción de que no existen relaciones entre gobiernos, sino entre funcionarios que gobiernan; se ha considerado que las conductas siempre significan propósitos políticos. Asimismo, que las reacciones son influidas por la forma en que se perciben las actividades de las contrapartes participantes (Wright, 1997: 75). Como resulta evidente, en el ambiente de negociación expuesto, la comunicación política es un aspecto total.

Las «imágenes cruzadas de los funcionarios federales y estatales», lejos de inducir la escisión por su franca carga negativa, han sido aprovechadas como insumo para mejorar las RIG según cuatro estrategias. La primera, «estrategia de propósitos», dispone de tiempo y recursos para obtener acuerdos sobre los objetivos buscados por los diversos participantes de los programas coordinados. La segunda, «estrategia procedimental», enumera personas u organizaciones con las que será necesario concertar arreglos intergubernamentales. La tercera, «estrategia de capacitación», desarrolla una conciencia de las imágenes de todos los funcionarios involucrados a manera de conocimiento estratégico. La cuarta, «estrategia estructural», impulsa la reestructuración de las posiciones y las organizaciones como mecanismo para modificar las imágenes (Wright, 1997: 359).

Considerando lo anterior, el objetivo del presente capítulo es elaborar un modelo de comunicación política para las RIG mexicanas, utilizando un enfoque crítico, con el propósito de resaltar las características idóneas en la administración pública. Para ello, los insumos del modelo referido se detallan en seis apartados: 1) “Comunicación política en el ingreso federación-estados”; 2) “Comunicación política en el ingreso estados-municipios”; 3) “Comunicación política en el gasto federación-estados-municipios”; 4) “Comunicación política en la estrategia distributiva”; 5) “Comunicación política en la estrategia redistributiva”, y 6) “Comunicación política en la relación reciente entre el Gobierno del Estado de México y los municipios mexiquenses”. Al final, el apartado “Modelo de comunicación política para las RIG utilizando un enfoque crítico”, constituye la aportación concreta de este texto.

## **Comunicación política en el ingreso federación-estados**

Las RIG en la recaudación coordinada federación-estados cuentan con dos tipos de escenarios, los formales y los operativos. La base formal se constituye con el Sistema Nacional de Coordinación Fiscal (SNCF, vigente desde 1980), cuyos órganos tienden a perpetuar las bases centralistas de recaudación-participación. Los estados coordinados no tienen representación plena y continua en el principal órgano del sistema, la Comisión Permanente de Funcionarios Fiscales (CPFF) (Mendoza, 2015b: 19). Algunas opiniones subrayan el trabajo poco colaborativo del SNCF, atribuido a diferencias de extracción política de los gobiernos estatales y el federal. Como alternativa, algunas autoridades estatales se han integrado libremente a grupos para el intercambio de experiencias y criterios, conformando así una coordinación horizontal informal (Mendoza, 2013: 41).

Las relaciones derivadas del ingreso coordinado se basan en convenios de colaboración administrativa a iniciativa del gobierno federal. Los gobiernos estatales generalmente acatan las iniciativas federales y en raras excepciones presentan iniciativas propias. La operación de los convenios de colaboración administrativa es intermitente debido a eventualidades de ambos niveles de gobierno (Mendoza, 2013: 47). Como ejemplo, en el año 2010 la Dirección General de Recaudación del Gobierno del Estado de Hidalgo tenía previstas varias etapas diseñadas en los programas operativos de actualización del Registro Federal de Contribuyentes (RFC) y de cumplimiento de obligaciones. Sin embargo, esas etapas ya no fueron operadas por cambios en la estructura administrativa de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (Mendoza, 2013: 43).

La gestión de una mayor descentralización de responsabilidades para los gobiernos estatales registra casos aislados. En el año 2008 la Secretaría de Finanzas del Estado de Aguascalientes, por la vía de la negociación intergubernamental, aspiraba a ejercer nuevas responsabilidades fiscales: 1) la desconcentración del 100 por ciento de los impuestos correspondientes a personas físicas, y 2) la desconcentración de la fiscalización del Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU) y del Impuesto sobre Depósitos en Efectivo (IDE). En 2013 las desconcentraciones previstas en 2008 habían sido concretadas, sin embargo, el ejercicio individualista de la coordinación administrativa proyectaba una desconcentración sin coordinación (Mendoza, 2015b: 48). Adicionalmente, la reforma fiscal de 2013 representó un retroceso absoluto en los avances fiscales del Gobierno del Estado de Aguascalientes.

Según lo expuesto, prejuicios políticos en las relaciones formales del ingreso coordinado deterioran puntualmente el trato paritario, la visión compartida y tendencia al consenso, así como la coordinación para atender los asuntos de orden común. Por su parte, las relaciones de planeación operativa suelen afectarse por incidencias que interrumpen la implementación derivada. Si bien la coordinación horizontal informal y la negociación intergubernamental de nuevas responsabilidades pueden reunir la mayoría de los atributos, la realidad es que pocos gobiernos estatales participan en ese tipo de iniciativas.

## **Comunicación política en el ingreso estados-municipios**

En el ingreso coordinado estados-municipios la situación es más dramática. La agenda del SNCF satura de trabajo a los órdenes estatales y municipales de gobierno, de tal modo que los Sistemas Estatales de Coordinación Fiscal (SECF) caen en extremos: tienen un programa enorme, como en Guanajuato y Jalisco, o simplemente no operan, como en Hidalgo y Morelos. Existen agravantes sistémicas y particulares, el centralismo se reproduce a escala estatal, la heterogeneidad municipal tiende a perpetuar los temas de la agenda de coordinación fiscal. En esas circunstancias, las potestades impositivas estatales no son aprovechadas estratégicamente por los gobiernos estatales ni por los ayuntamientos (Mendoza, 2013: 55-56).

Algunos estados cuentan con avances leves, como es el caso de Guanajuato. La Reunión Estatal de Funcionarios Fiscales promueve un trabajo deliberativo en grupos especiales sobre aspectos técnico-contables, así como la delegación de facultades federales por consenso. La Junta de Enlace en Materia Financiera consideraba las opiniones de los ayuntamientos guanajuatenses en el proceso de adecuación normativa. La descentralización fiscal ha derivado

de una serie de decisiones exclusivas y asistemáticas del poder ejecutivo (Mendoza, 2015b: 67). La coordinación horizontal cuenta también con algunas experiencias en el caso del Estado de México, aunque las reuniones periódicas de tesoreros municipales son únicamente un «debate relajado» de asuntos ocasionales.

## **Comunicación política en el gasto federación-estados-municipios**

En el gasto coordinado federación-estados-municipios, las transferencias formales tienen una restricción contundente para la comunicación política: las reglas federales de operación asociadas a la estandarización de los grandes rezagos nacionales. Tales reglas son la acción instrumental que determina la existencia de cofinanciamiento, un aspecto «no negociable». En consecuencia, la inversión concurrente se limita a la operación de los fondos en donde es requisito: el gasto sectorial descentralizado, que en 2013 alcanzó el 16 por ciento del total de transferencias federales (Mendoza, 2015: 19-20). Otro aspecto que se restringe en las reglas federales de operación es la discrecionalidad de los gobiernos estatales y municipales en la definición de acciones individuales, de acuerdo a lo señalado en los siguientes párrafos.

Los fondos de aportaciones federales, que en teoría son gasto descentralizado para decisiones estatales y municipales en el marco del federalismo, en realidad sólo incluyen dos esquemas completamente discrecionales de un total de ocho, el FORTAMUNDF y el FAFEF, con cierta inducción perversa hacia el endeudamiento. El resto de los fondos están destinados al gasto operativo comprometido (FANEGO, FASSA, FAETA y FASP), o bien, a una multitud de aplicaciones preestablecidas por el gobierno federal (FAIS y FAM). En 2013 los fondos de aportaciones constituyeron el 70.4 por ciento del total de transferencias federales (Mendoza, 2015a: 22).

El gasto sectorial descentralizado, que se presenta como estrategias y decisiones del gobierno nacional para su implementación descentralizada, cumple con ello en 25 programas de una muestra de 37. No obstante, coexiste con otros programas que permiten cierta discrecionalidad: nueve permiten decisiones asociadas al cofinanciamiento estatal o municipal, dos remiten la toma de decisiones a órganos intergubernamentales, y uno más concede la elaboración de una propuesta estatal a validar por la contraparte normativa (Mendoza, 2015a: 22).

El gasto federal reasignado, que surgió como decisiones estatales para la gestión del financiamiento federal respectivo, en realidad los acuerdos iniciales siempre quedan afectados por la normatividad así como por el factor en-

dógeno que constituye las deficiencias técnico-administrativas estatales. Esto es, después del consenso legislativo generalmente alcanzado por los gobiernos estatales, en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público siempre contrastan las formalidades de trámite con las carencias técnicas de los proyectos estatales. En 2013 el gasto sectorial descentralizado constituyó el 0.6 por ciento del total de transferencias federales (Mendoza, 2015a: 22).

La discrecionalidad queda también sujeta a la orientación y proporción comparativa de los tres esquemas de transferencias de gasto. Los fondos de aportaciones están mayoritariamente orientados a la educación y a la asistencia social, el gasto sectorial descentralizado a la asistencia social y el gasto federal reasignado a la salud y a carreteras. De ese modo, la asistencia social representa la mayor prioridad nacional al repetirse como preferencia de los dos principales sistemas de transferencias federales, seguida en orden de importancia por la educación, la salud y las carreteras (Mendoza, 2015a: 22).

### **Comunicación política en la estrategia distributiva**

En la estrategia distributiva, los gobiernos estatales regularmente no generan espacios de concurrencia y negociación intergubernamental. Los proyectos estratégicos se intentan en la exclusividad estatal, de modo que al gestionar autorizaciones ante el gobierno federal éste responde aplazando o negando respuestas torales, propiciando con ello el encono. Tal fue el caso del proyecto Plataforma Logística de Tizayuca (PLATAH) en el Estado de Hidalgo, cancelado en 2012 por la negativa del gobierno federal sobre la construcción de un aeropuerto (Mendoza, 2013: 104).

En cambio, el proyecto Guanajuato Puerto Interior (GPI) había concretado en 2008 la intervención del gobierno federal, la planeación urbana de los ayuntamientos y la inversión privada. Resulta fácil deducir que, a diferencia del caso PLATAH, en 2008 los gobiernos involucrados eran de la misma extracción política, por lo que la homogeneidad ideológica pasa a ser la gran determinante de los proyectos estatales de desarrollo regional. En 2013, por la influencia de los cambios en el contexto político, el Gobierno del Estado de Guanajuato se había centrado en las interacciones estratégicas con los municipios metropolitanos, sustrayéndose en cambio del establecimiento de relaciones regulares con el gobierno federal (Mendoza, 2015b: 113). El gran reto es entonces superar las diferencias partidistas en la coordinación objetiva de la estrategia distributiva mexicana.

## **Comunicación política en la estrategia redistributiva**

En la estrategia redistributiva se ha generalizado la descentralización de fondos y programas federales, con todas sus inercias, hacia los gobiernos estatales. Los esquemas se reproducen prácticamente sin ser complementados con acciones de diseño propio. El futuro previsto es la concurrencia estratégico-financiera (Mendoza, 2015b: 129).

Fuera de ésta lógica, el Gobierno del Estado de Jalisco ha contado con un concepto y una política social propia. No obstante, más allá del interés público, las negociaciones intergubernamentales recientes han obedecido a intereses políticos alineados por los gobiernos federal y estatal, coincidentes en su extracción política. Los mismos funcionarios estatales aseguran que la aplicación estatal de la «cruzada contra el hambre» atenta contra el avance de los programas comunitarios estatales (Mendoza, 2015b: 137).

## **Comunicación política en la relación reciente entre el Gobierno del Estado de México y los municipios mexiquenses**

Las relaciones mexiquenses estado-municipios se basan en muchas interacciones que, con poco contenido estratégico, constituyen un modelo de autoridad hiper-inclusiva. Este apartado, el de mayor contenido del presente texto, pretende detallar la mayor restricción de la comunicación política: la reproducción del centralismo político. En la particularidad del caso mexiquense, La Secretaría Técnica de Gabinete, mediante el seguimiento de los compromisos gubernamentales, procura imponer las decisiones de la clase política estatal. La Secretaría General de Gobierno, en forma complementaria, impone gobernabilidad paliando los conflictos con autoridades municipales que, debido a la alternancia política nacional, intentan implementar sus propias decisiones. Es una verdadera guerra por el mérito político. El autor comparte, en los siguientes párrafos, seis casos en los que directa o indirectamente participó, para evidenciar con ellos la evolución y magnitud de la pugna:

*Caso 1:* En 1991 el nuevo presidente municipal de Cuautitlán, uno de los dos alcaldes de extracción panista en el contexto estatal de ese entonces, cedía a las solicitudes de su «cuartel estatal de trabajo» sobre recorridos vecinales frecuentes para detectar necesidades y establecer compromisos gubernamentales. Los cuarteles de trabajo eran encabezados por funcionarios estatales de alta jerarquía designados como líderes regionales. En los recorridos referidos, que llegaron a ser semanales, invariablemente intervenían ciudadanos de filiación priísta organizados de manera incisiva en torno a demandas específi-

cas, lo cual mantenía en las giras un conflicto latente que era tolerado por la autoridad estatal.

*Caso 2:* En el mismo año 1991, por la carencia de un terreno municipal para el confinamiento de desechos domésticos, y ante la falta de corresponsabilidad del gobierno estatal en la solución del problema, durante una noche el presidente municipal decidió cerrar la cabecera municipal al tránsito vehicular poniendo montones de basura en las principales entradas vehiculares. Al ser Cuautitlán un municipio de paso obligado para otras demarcaciones de su región, el gobernador citó al alcalde a conciliar el problema a la primera hora del día siguiente. La solución fue un convenio de apoyo con un municipio vecino que aceptó recibir los desechos de Cuautitlán. Al parecer, el presidente municipal aprendió del caso anterior la estrategia política de poner presión a su contraparte opositora.

*Caso 3:* En 1995 el presidente municipal de Cuautitlán, uno de seis alcaldes de extracción panista en el contexto estatal de ese entonces, demandaba financiamiento estatal extraordinario derivado de compromisos políticos del gobernador contraídos en giras por el municipio. Pedía también la reunificación del pueblo de San Mateo Ixtacalco dentro del territorio de Cuautitlán, ya que la localidad había quedado dividida en dos fracciones municipales al erigirse el municipio de Cuautitlán Izcalli en 1973. Al no encontrar la respuesta del gobierno estatal, el alcalde inició una huelga de hambre en noviembre de 1995 junto con algunos funcionarios públicos y vecinos de San Mateo Ixtacalco. De ese evento se obtuvo el financiamiento para dos obras importantes y un nuevo compromiso para intervenir en el conflicto limítrofe de San Mateo Ixtacalco, aunque esto último no fue cumplido. El cambio con respecto a los casos anteriores fue un mayor encono y sofisticadas técnicas de negociación asociadas a la resistencia de las partes, rasgos claramente mostrados en dos largas sesiones conciliatorias celebradas en las oficinas de la Secretaría General de Gobierno a los cuatro y ocho días de iniciada la huelga de hambre, durante las cuales el alcalde concilio en precarias condiciones. Si bien la fracción panista del congreso local apoyó al alcalde, como parte de los nuevos rasgos, la falta de contundencia fue determinante para que no se logaran las dos demandas, denotando una ampliación de actores e intereses.

*Caso 4:* En 1999 el presidente municipal panista de Cuautitlán decidió reubicar el tianguis de los días martes, que solía ocupar una extensión 36,000 metros cuadrados del centro de la cabecera municipal, en una explanada de 40,000 metros cuadrados que se construyó para tal fin en la periferia de la misma cabecera. Siendo la época en la que los municipios más importantes del estado eran gobernados por alcaldes de extracción panista, la reubicación del tianguis significaba una legítima demanda de una fracción de la población

por los problemas que ocasionaba en materia de inseguridad, producción de basura, caos vial y caídas de tensión eléctrica. No obstante, los líderes tianguistas formaban parte de las bases sociales priístas, y otros ciudadanos de la misma orientación política se beneficiaban con la ganancia de sus sanitarios públicos los días martes, todo ello le imprimía complejidad al proyecto. Consciente de ello, el presidente municipal diseñó una «estrategia sorpresa», basada en aprovechar la inestabilidad operativa del cambio sexenal del gobierno estatal y ganar el apoyo de la población, incluso del mismo delegado de la Secretaría General de Gobierno en el municipio. Con el acuerdo tácito de éste último, el cabildo acordó la reubicación del tianguis y autorizó operativos de la fuerza pública municipal para impedir la instalación de los puestos en el centro de Cuautitlán, conminándoles a instalarse en la explanada dispuesta para ellos. Los tianguistas iniciaron un proceso jurídico en el Tribunal de lo Contencioso-Administrativo, apoyados por los más distinguidos abogados priístas de la región. Cada martes, durante un lapso de dos meses, se registraron enfrentamientos violentos entre tianguistas y la fuerza pública municipal, mientras el nuevo delegado de la Secretaría General de Gobierno y el grupo de abogados priístas conciliaba con la autoridad municipal al interior de la presidencia municipal, en un ambiente de serias amenazas jurídicas pero sin avances para ninguna de las partes. Para finalizar el conflicto, la Secretaría General de Gobierno citó a las partes a una larga sesión de negociación, alcanzando como acuerdo una reubicación fraccionada en dos vialidades periféricas de la cabecera municipal. La explanada construida para reubicar el tianguis no tuvo uso alguno.

*Caso 5:* En 2003 el presidente municipal panista de Atizapán de Zaragoza decidió abrogar el Plan de Desarrollo Urbano Municipal aprobado ese mismo año por la autoridad municipal anterior, debido a que los intereses inmobiliarios habían logrado imponer usos del suelo insustentables e impopulares, además de que el resto de su contenido constituía una normatividad ambigua y hasta ilegible en el mismo documento oficial. El gobierno estatal no autorizó la publicación del acuerdo de cabildo abrogatorio en el periódico oficial *Gaceta de Gobierno*, con lo que impidió su entrada en vigor. No obstante, la autoridad municipal, en contravención de su similar estatal, extendía licencias de uso del suelo y de construcción con fundamento en el Plan de Centro Estratégico de Población antecedente. La medida ocasionó una serie de demandas de particulares en el Tribunal de lo Contencioso-Administrativo, además de fuertes tensiones con el gobierno estatal por el inicio de varios desarrollos habitacionales sobre los cuales cada orden de gobierno daba respuestas distintas a los trámites particulares. El conflicto fue dirimido hacia finales del trienio



con la aceptación implícita del Plan de Desarrollo Urbano Municipal que se había derogado.

*Caso 6:* En 2007 el presidente municipal panista de Cuautitlán Izcalli consideró en su plan de gobierno varios proyectos de desarrollo importantes, entre ellos uno de transporte público en carriles confinados técnicamente llamado *Bus Rapid Transit* (BRT). El gobierno estatal, a través de operadores políticos, estableció en contra de los proyectos varios puntos de presión, en cuyo punto extremo utilizó a la mesa de responsabilidades de los servidores públicos como órgano represor en contra de funcionarios municipales específicos.

Más allá de la guerra por el mérito político, mejores interacciones se dan en materia de coordinación hacendaria. En esta, se han dispuesto cuatro incentivos para la acción concurrente: un programa histórico de cofinanciamiento, la sistematización de las resoluciones catastrales, el ya mencionado «debate relajado» de intereses ocasionales, así como la capacitación básica recurrente. Por su parte, la planeación y operación urbana constituye una atribución municipal escamoteada bajo el imperativo de que la asignación del uso del suelo debe favorecer la actividad inmobiliaria privada. Lo anterior se refuerza con la política y mecanismos estatales de simplificación administrativa. Fuera de ello, no se promueven proyectos urbanos de interés público.

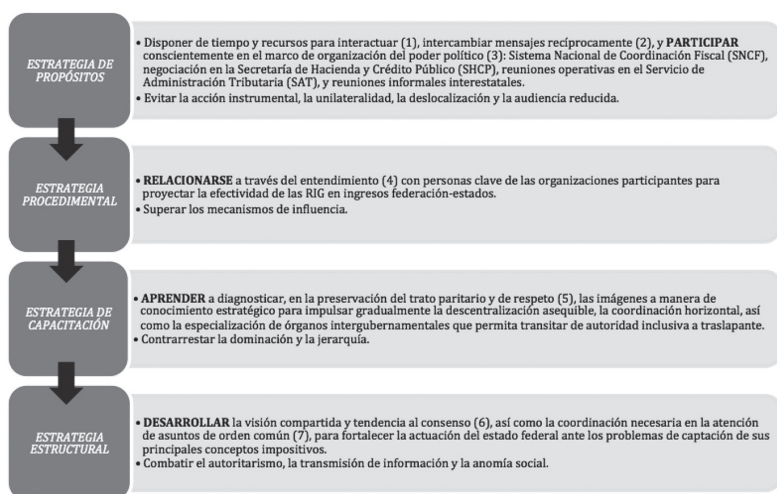
Las atribuciones municipales que apremian la concurrencia con el gobierno estatal tienden a establecer rutinas cuya efectividad de resultados depende de la voluntad política éste último, tales son los casos del control del crecimiento urbano, la regularización de la tenencia de la tierra y la planeación del desarrollo municipal y estatal. Otras materias logran un mejor desempeño concurrente por tratarse de prioridades y hasta modas administrativas estatales: la planeación y operación de la protección civil, los sistemas intermunicipales de seguridad pública, el deporte, el turismo, la salud, el mercado de derechos de uso del medio ambiente, los bosques, los parques naturales y fauna, la pirotecnia y el control de confianza. El resto de las interacciones componen un amplio grupo de mecanismos de fiscalización y control estatal: la información de autorizaciones urbanas, la intervención estatal latente de los servicios municipales por convenios, la coordinación del registro civil, la autorización de movimientos en el patrimonio municipal, la revisión de la cuenta pública, la autorización de créditos, el control de seguridad social de los empleados públicos, la acción unificada de las contralorías, la coordinación en derechos humanos, la intervención estatal en organismos operadores municipales de agua y saneamiento, algunas mediaciones estatales justificadas jurídicamente y la certificación del rezago social.

## **Modelo de comunicación política para las RIG utilizando un enfoque crítico**

Desde la visión estratégica de comunicación política que ha perfilado Aguilar Miranda, las RIG mexicanas requieren «cirugía mayor» y, a partir de ahí, «abrir nuevos derroteros». La «cirugía mayor» se propone precisamente para hacer posible la primera estrategia de mejora de las RIG: «la estrategia de propósitos». En ese sentido, se ha detectado que en los contextos temáticos de interacción intergubernamental no se privilegia la comunicación política, existen claramente imágenes y tradiciones dominantes que se anteponen a la posibilidad de ocuparse de objetivos coordinados: 1) en el ingreso federación-estados, el prejuicio político-partidista y la planeación interrumpida afectan la coordinación formal y la operativa respectivamente; 2) el ingreso estados-municipios se encuentra permanentemente afectado por la dimensión avasallante de la coordinación nacional; 3) en el gasto federación-estados-municipios, la acción instrumental limita el cofinanciamiento y la discrecionalidad estatal en la selección de acciones individuales; 4) la estrategia distributiva regularmente se ve afectada por diferencias político-partidistas; 5) en la estrategia redistributiva impera la concurrencia en la estrategia centralista, y 6) en la relación mexiquenses estado-municipios, se mantiene hasta nuestros días un modelo de autoridad hiper-inclusiva que pugna con todos sus recursos por centralizar el mérito político. La «cirugía mayor» estará destinada a vencer las imágenes y tradiciones dominantes, para intentar a través de la comunicación política aquellos retos gubernamentales que inicien su definición en los órdenes gubernamentales estatal y municipal. La coordinación horizontal detectada representa una virtud incipiente de comunicación estratégica.

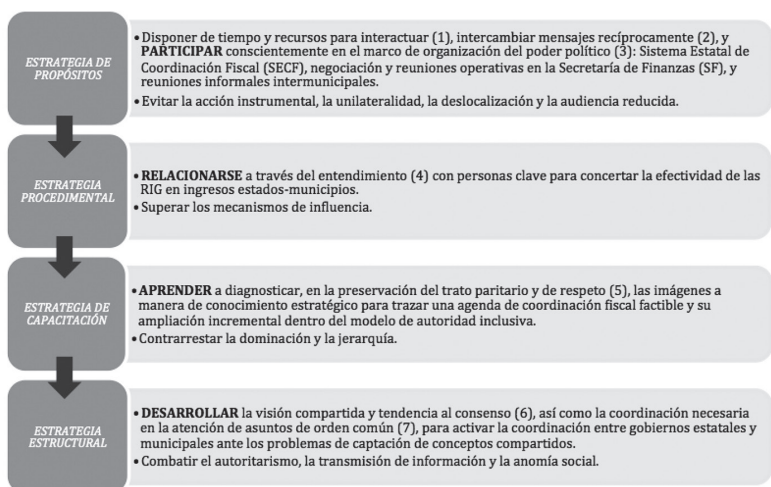
Consecuentemente, «abrir nuevos derroteros» significa valerse de la comunicación política para continuar secuencialmente con las tres estrategias restantes de mejora de las RIG. La «estrategia procedimental» deberá enfatizar el relacionarse humana y objetivamente con personas clave. La «estrategia de capacitación» deberá buscar aprender de las imágenes para avanzar en los propósitos. La «estrategia estructural» deberá impulsar la reestructuración política de la organización intergubernamental. En suma, se recomienda el uso de los siguientes esquemas para simplificar la comprensión de la secuencia estratégica, previa concientización del diagnóstico que cada apartado del presente texto presenta. Lejos de ser redundantes o reiterativos, deben proyectar en la especificidad de cada caso el cambio hacia mejores RIG fundadas en la capacidad de un agente intergubernamental renovado: el comunicador político.

Figura 1. *Modelo de comunicación política en las RIG de ingresos federación-estados*



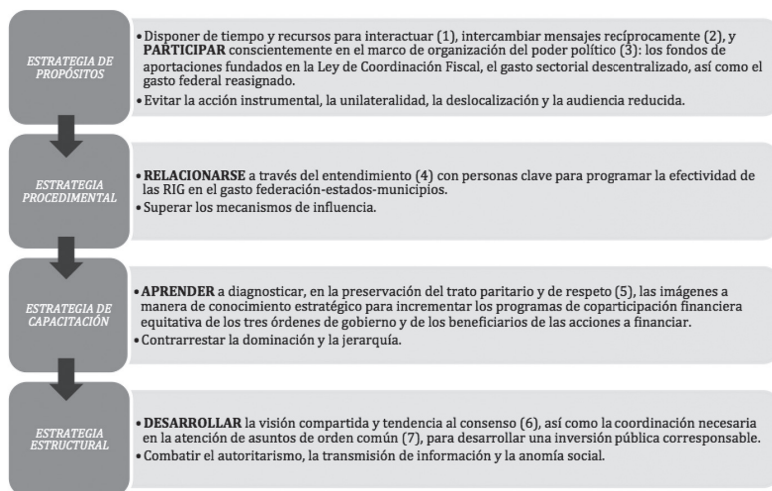
Fuente: Elaboración propia.

Figura 2. *Modelo de comunicación política en las RIG de ingresos estados-municipios*



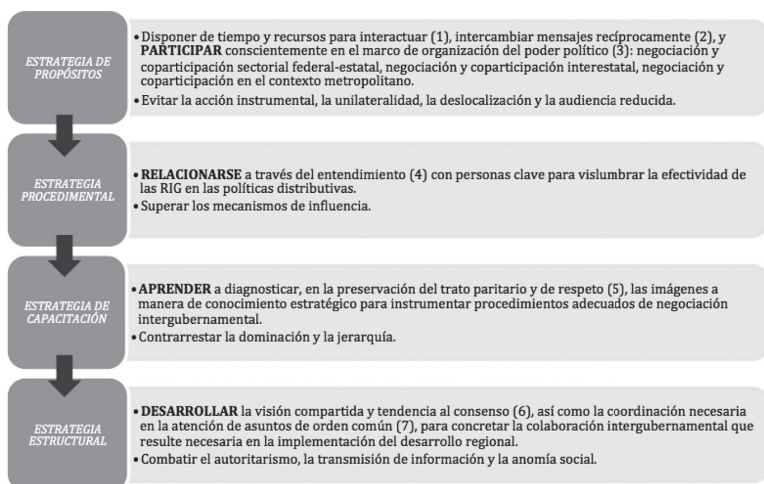
Fuente: Elaboración propia.

Figura 3. *Modelo de comunicación política en las RIG de gasto federación-estados-municipios*



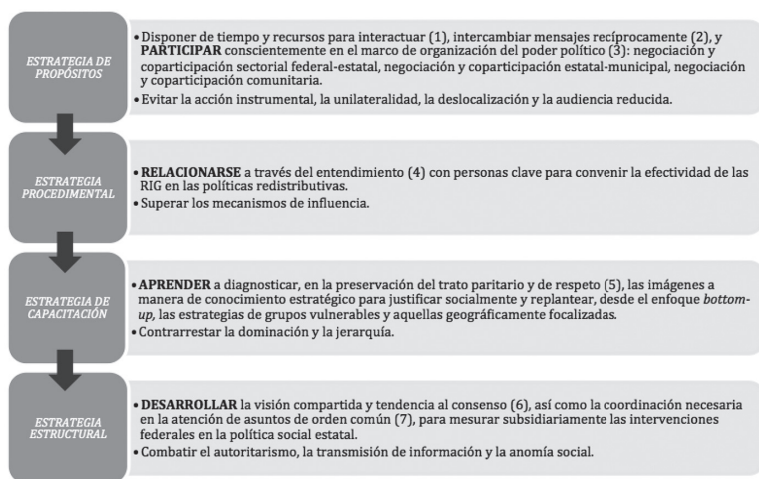
Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. *Modelo de comunicación política en las RIG de las políticas distributivas*



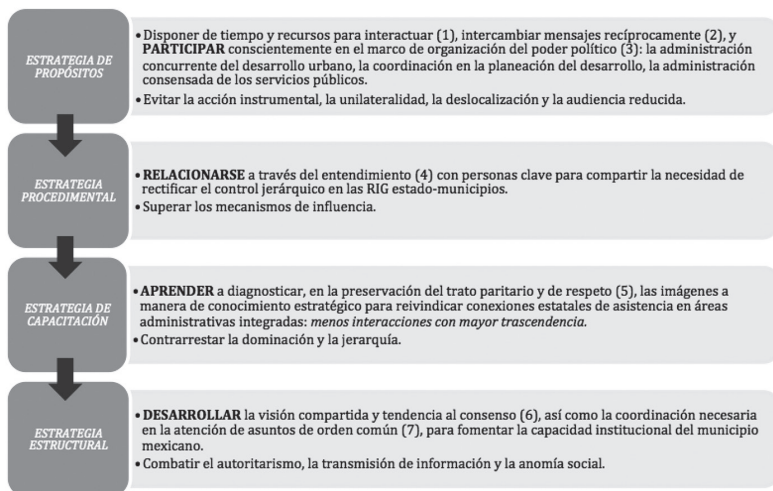
Fuente: Elaboración propia.

Figura 5. *Modelo de comunicación política en las RIG de las políticas redistributivas*



Fuente: Elaboración propia.

Figura 6. *Modelo de comunicación política en las RIG de la capacidad institucional del municipio*



Fuente: Elaboración propia.

## Fuentes consultadas

- MENDOZA, Joel (2013), *Las capacidades subsidiarias del gobierno estatal y de los ayuntamientos del Estado de Hidalgo en el contexto federal: finanzas públicas, políticas públicas, organización social*, 1a ed., México: Instituto Nacional de Administración Pública, Instituto de Administración Pública del Estado de Hidalgo.
- \_\_\_\_\_ (2015a), *Finanzas públicas: la programación del gasto intergubernamental en México*, Lima, Perú: XX Congreso Internacional del CLAD.
- \_\_\_\_\_ (2015b), *Modelos del federalismo subsidiario para orientar el desempeño de los gobiernos estatales y municipales*, 1a ed., México: Instituto de Administración Pública del Estado de México.
- WRIGHT, Deil S. (1997), *Para entender las relaciones intergubernamentales*, 1a ed. en español, México: Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, Universidad Autónoma de Colima, Fondo de Cultura Económica.