

**LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y
Humanidades, Asunción, Paraguay**

ISSN en línea: 2789-3855, 2026

Futuros urbanos y sostenibilidad financiera: el papel estratégico del tesorero municipal

Urban futures and financial sustainability: the strategic role of the
municipal treasurer

Yolanda Fernández Martínez

yolanda.fernandez@correo.uady.mx
<https://orcid.org/0000-0002-8954-4092>
Universidad Autónoma de Yucatán
Mérida – México

Alfredo Eduardo Origel Coutiño

alfredo.origel@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0004-0735-7683>
Universidad Nacional Autónoma de México
Ciudad de México – México

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v7i2.5787>

Artículo recibido: 27 de diciembre de 2025.
Aceptado para publicación: 30 de abril de 2026.
Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.


Redilat
Red de Investigadores
Latinoamericanos


LATAM

Revista Latinoamericana de
Ciencias Sociales y Humanidades

VOLUMEN VII

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v7i2.5787>

Futuros urbanos y sostenibilidad financiera: el papel estratégico del tesorero municipal

Urban futures and financial sustainability: the strategic role of the municipal treasurer

Yolanda Fernández Martínez

yolanda.fernandez@correo.uady.mx

<https://orcid.org/0000-0002-8954-4092>

Universidad Autónoma de Yucatán

Mérida – México

Alfredo Eduardo Origel Coutiño

alfredo.origel@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0004-0735-7683>

Universidad Nacional Autónoma de México

Ciudad de México – México

Artículo recibido: 27 de diciembre de 2025. Aceptado para publicación: 30 de abril de 2026.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen

El presente trabajo examina la importancia del tesorero municipal en la gestión financiera y su relación con los futuros urbanos. Se destacan tres ejes: la gestión institucional, el perfil profesional del tesorero y el impacto en la deuda pública. Se plantea incorporar la alfabetización de futuros como competencia clave para superar una visión reactiva y orientar la gestión hacia sostenibilidad y resiliencia. Los municipios en México enfrentan altos niveles de endeudamiento, dependencia de transferencias y desigualdad en la profesionalización, sobre todo en localidades pequeñas. Un tesorero con formación sólida, experiencia y habilidades blandas puede reducir el costo del endeudamiento hasta en un 23%, optimizando recursos y evitando impactos negativos en la inversión. Las metáforas del riesgo – elefante negro, rinoceronte gris, medusas negras, cisne negro y cisne verde – muestran cómo los municipios enfrentan problemas ignorados, amenazas probables, riesgos invisibles, eventos disruptivos e incertidumbres climáticas. El tesorero, junto con directores de desarrollo urbano y obras públicas, debe contar con herramientas prospectivas para anticipar riesgos, reconocer señales y planear proyectos de largo plazo, evitando “elefantes blancos”. El estudio concluye que la profesionalización de los tesoreros en pensamiento de futuros fortalece la sostenibilidad financiera y articula la planeación con visión intergeneracional. Así, la deuda pública se convierte en herramienta estratégica para proyectos urbanos resilientes y sostenibles, indispensables en un contexto eminentemente urbano.


Palabras clave: sostenibilidad financiera, alfabetización de futuros, tesorero municipal

Abstract

This paper examines the importance of the municipal treasurer in financial management and its relationship to urban futures. It highlights three main dimensions: institutional management, the treasurer's professional profile, and the impact on public debt. It proposes the incorporation of futures literacy as a key competence to move beyond a reactive perspective and to guide management toward sustainability and resilience. Municipalities in Mexico face high levels of indebtedness, dependence

on intergovernmental transfers, and inequality in professionalization, particularly in smaller localities. A treasurer with solid training, experience, and soft skills can reduce the cost of indebtedness by up to 23%, optimizing resources and preventing negative impacts on investment. Risk metaphors—black elephant, gray rhino, black jellyfish, black swan, and green swan—illustrate how municipalities confront ignored problems, probable threats, invisible risks, disruptive events, and climate-related uncertainties. The treasurer, together with directors of urban development and public works, must have foresight tools to anticipate risks, recognize signals, and plan long-term projects, thereby avoiding “white elephants.” The study concludes that the professionalization of treasurers in futures thinking strengthens financial sustainability and aligns planning with an intergenerational vision. In this way, public debt becomes a strategic tool for resilient and sustainable urban projects, which are essential in an increasingly urban context.

Keywords: financial sustainability, futures literacy, municipal treasurer

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons. 

Cómo citar: Fernández Martínez, Y., & Origel Coutiño, A. E. (2026). Futuros urbanos y sostenibilidad financiera: el papel estratégico del tesorero municipal. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 7 (2), 2068 – 2087. <https://doi.org/10.56712/latam.v7i2.5787>

INTRODUCCIÓN

En este trabajo se abordan tres aspectos fundamentales: en primer lugar, la gestión municipal entendida desde su perspectiva institucional y enmarcada en las particularidades de cada localidad; en segundo término, el tesorero municipal como actor clave, considerando su formación profesional y experiencia en la gestión pública; y finalmente, el impacto que ambos factores ejercen sobre las características de la deuda pública. La contribución central de este estudio radica en destacar la relevancia de incorporar la alfabetización de futuros en lo urbano dentro de estos tres ejes, de modo que el tesorero municipal disponga de herramientas prospectivas que le permitan ir más allá de la simple cobertura de los gastos derivados de la operación de servicios e infraestructuras comprometidas por administraciones anteriores (las denominadas medusas negras) y de la atención cotidiana de las demandas ciudadanas. Se propone así una visión estratégica que posibilite imaginar proyectos urbanísticos de largo plazo y enfrentar con mayor preparación las incertidumbres representadas por eventos inesperados como los cisnes negros o incluso los cisnes verdes.

Asimismo, este tema ha sido elegido considerando la importancia que juega la figura del Tesorero Municipal en las Finanzas Públicas en México, ya que, dentro de un periodo de tres años de gestión, tiene la responsabilidad de llevar un control adecuado de los Ingresos, Egresos y Deuda Pública para el logro de sus objetivos. Esto implica una gran responsabilidad y requiere habilidades y conocimientos específicos para garantizar el buen funcionamiento del Municipio. Por lo anterior, existe un problema potencial de no cumplir con algunos de esos requisitos mínimos de su perfil, que deriven en fallas o carencias en la gestión de sus deudas públicas con la Banca Comercial o Banca de Desarrollo y que, por consecuencia, deriven en costos al erario público.

Para dimensionar el desafío en materia de deuda pública, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) publica los saldos de la deuda pública municipal en México al cuarto trimestre del 2024 es de 32,549 millones de pesos de acuerdo con el reporte del Centro de Estudios de las Finanzas Públicas, Ifigenia Martínez y Hernández, de la Cámara de Diputados LXVI Legislatura, el 19 de marzo del 2025.

De manera paralela, en abril del 2016 se publicó la Ley de Disciplina Financiera en México (SHCP, 2016), con la finalidad de regular y controlar las condiciones que deben cumplir las Entidades Federativas en el país, para poder acceder al financiamiento de la Banca de Desarrollo y Banca Comercial, y de esa forma, llevar un marco ordenado de endeudamiento bajo un entorno transparente.

En ese contexto, se espera que el Tesorero Municipal, tenga formación académica en áreas relacionadas con la economía, contabilidad, administración pública o finanzas, así como experiencia previa en la gestión financiera o en la administración pública. Su función implica una gran responsabilidad y requiere de habilidades y conocimientos específicos para garantizar el buen funcionamiento de las finanzas municipales, lo que influye en la eficiencia y efectividad de su labor.

Por lo tanto, el tema central se encuentra en la ausencia de una visión de largo plazo y en la limitada incorporación del pensamiento de futuros dentro de la gestión financiera municipal. De ahí que resulte prioritario articular la sostenibilidad financiera con los futuros urbanos.

Pregunta de investigación

- ¿De qué manera las competencias técnicas y las habilidades blandas del tesorero municipal inciden en la reducción del costo de endeudamiento de los gobiernos locales?

Ahora bien, al incorporar el pensamiento de futuros desde tres perspectivas, es posible formular los siguientes cuestionamientos específicos:

Énfasis en sostenibilidad financiera: ¿Cómo podrían incidir las competencias técnicas y las habilidades blandas del tesorero municipal, en conjunto con la incorporación del pensamiento de futuros, en promover una gestión financiera local más sostenible y con menores costos de endeudamiento?

Énfasis en resiliencia urbana: ¿De qué manera la integración del pensamiento de futuros en la gestión financiera municipal, sumada a las competencias técnicas y habilidades blandas del tesorero, podrían contribuir a fortalecer la resiliencia urbana frente a los desafíos derivados del endeudamiento público?

Énfasis en la anticipación de riesgos: ¿Qué papel podrían desempeñar las competencias técnicas y habilidades blandas del tesorero municipal, complementadas con el pensamiento de futuros, en la anticipación de riesgos financieros y en la reducción del costo de endeudamiento ante escenarios de incertidumbre (como medusas negras, cisnes negros o cisnes verdes)?

METODOLOGÍA

La metodología del presente estudio es de tipo descriptiva, exploratoria y correlacional, en virtud de que se describen las características de los perfiles de los Tesoreros Municipales, explorando y correlacionándolo a su posible impacto en el desempeño de los saldos de la deuda pública de los municipios seleccionados. Hay que mencionar que, por limitantes de tiempo, solo se exploraron 21 currículums y saldos de deuda pública de estos municipios, de un total de 124 municipios que tienen deuda actualmente para analizar su evolución en un periodo de los últimos diez años.

Partiendo de la información de la SChP y de una publicación realizada por la firma privada Aregional (Cano, 2023, pág. 59), especializada en estudios de gobierno, que actualmente existen solo 124 municipios con deuda pública, que asciende a 30,947 millones de pesos. entonces ese fue el criterio para el tamaño de la muestra a estudiar, sobre una base de población finita y bajo un esquema probabilístico (considerando que se conoce desde el principio el tamaño de población), lo que produce un mínimo de 94 tesoreros a entrevistar, utilizando la calculadora gratuita de [surveymonkey.com](https://www.surveymonkey.com) con un nivel de confianza del 95% y margen de error del 5%.

No obstante, las consideraciones anteriores, y debido a la limitación de tiempo para el desarrollo del presente estudio, se logró recopilar y analizar la información curricular de 21 tesoreros municipales, pertenecientes tanto a municipios de menor tamaño como a grandes ciudades –conforme a la definición previamente establecida–. En este contexto, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2025) reporta que la deuda municipal ascendía, al mes de diciembre de 2024, a 30,947 millones de pesos, concentrada en 124 municipios.

DESARROLLO

Pensamiento de futuros y prospectiva

La alfabetización de futuros, tal como la define la UNESCO (2022), es una competencia fundamental que permite a las personas comprender cómo y por qué utilizamos el futuro para prepararnos, innovar y actuar ante la complejidad e incertidumbre de nuestras sociedades.

En concreto, la UNESCO señala que la alfabetización de futuros fomenta una actitud reflexiva frente a nuestros propios supuestos y visiones sobre el porvenir, al ayudarnos a cuestionar narrativas dominantes y a abrir espacio para imaginar nuevas posibilidades. Asimismo, potencia la participación colectiva mediante laboratorios prácticos –como los Futures Literacy Laboratories– en los que comunidades y equipos aprenden a reconocer de dónde provienen sus imaginarios y cómo diversificarlos. Finalmente, fortalece capacidades de innovación y adaptabilidad, al empoderar a las personas para relacionarse de manera más consciente con la incertidumbre, desarrollar mayor

creatividad y experimentación, y tomar decisiones más inclusivas y sostenibles. En este sentido, la alfabetización de futuros fortalece nuestra capacidad para anticipar, imaginar y modelar futuros diversos, mejorando nuestra acción en el presente con una visión más informada, flexible y colaborativa.

Asimismo, desde este enfoque de anticipación y construcción de futuros, la cuestión urbana toma relevancia, toda vez que los procesos de planeación y gestión de ciudades en sí mismos son una apuesta al futuro, no únicamente de lo que se espera del funcionamiento urbano, sino del impacto que pueden tener en la vida de las personas. En la obra *Ciudades Futuras: Metáforas, Riesgos y Posibilidades en tres tiempos* (Fernández-Martínez, 2025) se realiza una crítica a la planeación tradicional y a la urgencia de incorporar el pensamiento de futuros, así como sus metodologías y herramientas para desarrollar nuevas formas de abordar los desafíos urbanos.

Más aún que el futuro será inminente urbano, toda vez que se espera que para el año 2050 el 70% de la población mundial vivirá en entornos urbanos, y, por lo tanto, resulta prioritario trasladar esta competencia de futuros hacia lo urbano (Mohad Sharif, 2022). Pero además tenemos que en México, ya estamos adelantados a ese futuro urbano global que se espera para dentro de 25 años, ya que desde el año 2020 tenemos que el 79% de la población vivía en entornos urbanos (INEGI, 2020); lo cual significa que las desigualdades y desafíos podrán ser aún mayores para las próximas décadas.

De igual manera resulta prioritario desarrollar una cultura anticipatoria en el marco de los Acuerdos de Escazú (2018) a través de la aplicación del Principio Precautorio con respecto a la justicia ambiental y a tener las bases jurídicas y en su momento financieras para enfrentar desafíos ambientales.

En la gestión financiera municipal y en el desarrollo urbano, las decisiones rara vez se toman en un entorno de certeza. Por el contrario, los gobiernos locales enfrentan una compleja red de riesgos y amenazas que, aunque en algunos casos resultan evidentes, en otros se mantienen invisibles o son subestimados hasta que sus efectos se vuelven ineludibles.

De acuerdo con Puente y Aguilar (2014), la Ley General de Protección Civil del 2012,

(...) se fundamenta, de manera explícita y reiterada, en el concepto de Gestión Integral de Riesgos, que en su artículo 3 consigna que “los tres niveles de gobierno fortalecimiento de los instrumentos de organización y funcionamiento de las instituciones de protección civil se sustenten en el enfoque de gestión integral de riesgos. (pág. 25)

Adicionalmente, Garza (2018, págs. 120 y 121) señala que, dentro de la Metodología para el diagnóstico de riesgos urbanos existen, entre otros, el espacial y el de la conducta. El primero incluye puntos de riesgo, zonas de riesgo y regiones de riesgo. Mientras que el segundo, el de la conducta, “juega un papel muy importante en relación con el peligro”, considerando que hay una relación entre prevención y conducta implícita en la toma de decisiones, por lo cual, “una situación de riesgo ocasionada por alguna actividad humana o fenómeno natural que pone en peligro la integridad de alguien o algo (ecosistema) y que supone un estado crítico y de naturaleza crítica.

Para comprender mejor estas dinámicas, resulta útil recurrir a las metáforas del riesgo, las cuales permiten nombrar y visibilizar distintos tipos de incertidumbre que impactan en las ciudades. Dichas metáforas –el elefante negro, las medusas negras, el cisne negro y el rinoceronte gris– ofrecen un marco interpretativo para analizar cómo las administraciones municipales se enfrentan a problemas estructurales, amenazas silenciosas, eventos inesperados y riesgos previsible pero ignorados, todos ellos con repercusiones directas en la sostenibilidad y resiliencia urbana. (Fernández-Martínez, 2025).

En este contexto tenemos que la metáfora del elefante negro se refiere a un problema evidente y de gran magnitud que todos conocen, pero que se elige ignorar por razones políticas, económicas o de

conveniencia (Friedman, 2014). Por lo tanto, su impacto urbano puede manifestarse en fenómenos como la expansión descontrolada de la mancha urbana, la contaminación del aire o la desigualdad territorial, que están a la vista, pero se posponen en la agenda pública hasta que estallan en crisis, y lo que queda en evidencia es que nunca se diseñaron políticas o estrategias para atenderlos.

Por su parte el rinoceronte gris alude a amenazas altamente probables y de gran impacto, que se acercan de manera visible hacia nosotros, pero que suelen ser minimizadas, subestimadas o desatendidas hasta que se vuelven incontrolables (Wucker, 2016). En este sentido su impacto urbano se relaciona con la vulnerabilidad sísmica o las inundaciones en ciudades mal planificadas; es decir, son riesgos previsibles y anunciados que, aún así, reciben respuestas tardías o insuficientes.

En tanto que las medusas negras son riesgos difusos, invisibles o poco reconocidos, difíciles de identificar porque se mezclan con la normalidad cotidiana. No se perciben claramente hasta que su impacto se acumula y, por tanto, sus efectos se manifiestan (Sardar y Sweeney, 2019). En este sentido su impacto urbano puede relacionarse con la pérdida gradual de mantos acuíferos, la segregación socioespacial o la falta de mantenimiento en la infraestructura, que parecen “silenciosos” pero generan vulnerabilidades profundas a futuro.

Finalmente, el cisne negro se refiere a eventos inesperados, altamente improbables, pero de enorme impacto, que sorprenden por no haber sido anticipados (Taleb, 2010). El ejemplo más claro fue la pandemia, la cual tuvo efectos en todas las dimensiones de nuestras vidas, así como en el funcionamiento urbano. De igual manera, podría ejemplificarse con un colapso financiero global o un desastre natural de gran escala que cambia radicalmente las dinámicas de la ciudad y, por tanto, obliga a replantear su gobernanza y planeación.

Para el caso de los temas de incertidumbre relacionados con el cambio climático y sus repercusiones económicas, sociales y sanitarias, el Banco Interamericano de Pagos introdujo la metáfora del Cisne Verde, en el sentido de que eventos climáticos de alta incertidumbre y reacciones en cadena, tienen efectos de largo plazo y no lineales, lo que dificulta su previsión y gestión y por tanto se requiere de una estrategia que requiera del acceso a recursos financieros de escala internacional (Bolton et al., 2020). Como fue el caso de Otis en Acapulco en octubre de 2023 y los impactos derivados en términos urbanos, y la afectación de aproximadamente 273, 844 hogares en zonas rurales y urbanas (Zea et al., 2024).

Figura 1

Las metáforas del riesgo

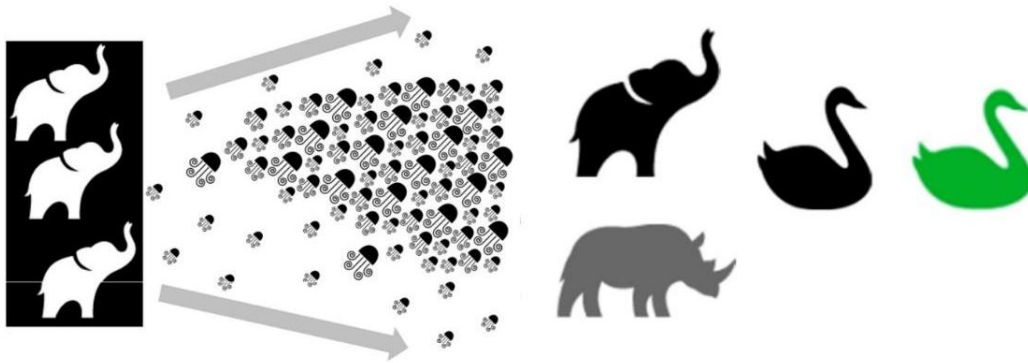
<p>Cisne Negro Asociado con eventos inesperados de gran impacto y difícilmente predecibles. (Taleb, 2010)</p>	<p>Rinoceronte Gris Aplicado a riesgos visibles pero desatendidos hasta que se vuelven incontrolables. (Wucker, 2016)</p>
<p>Medusas Negras Simbolizan amenazas invisibles o desconocidas, difíciles de detectar hasta que sus efectos se manifiestan. (Sardar & Sweeney, 2019)</p>	<p>Elefante Negro Representa hechos evidentes que se ignoran deliberadamente. (Friedman, 2014)</p>

Fuente: Fernández-Martínez, 2025, pág. 102

De igual manera, resulta prioritario que la gestión financiera supere el fomento y mantenimiento de elefantes blancos (Franco, 2012 y 2021) al mismo tiempo que se experimenta cotidianamente la “metamorfosis del riesgo” (Fernández-Martínez, 2025, págs. 275 y 276), tal y como se ejemplifica en la Figura 2.

Figura 2

Elefantes blancos y la metamorfosis del riesgo



Fuente: con base en Fernández-Martínez, 2025, pág. 276.

La Figura 2, titulada “Elefantes blancos y la metamorfosis del riesgo”, muestra cómo ciertos proyectos urbanos costosos, concebidos más por prestigio que por necesidad, pueden convertirse en elefantes blancos: obras imponentes, pero poco útiles o insostenibles. A partir de ellos se desencadenan efectos colaterales económicos, sociales, ambientales y de gobernanza, mientras que señales emergentes y poco comprendidas —como las medusas negras— pueden coincidir y escalar hacia riesgos más visibles, como el elefante negro o el rinoceronte gris, o incluso derivar en eventos disruptivos como el cisne negro. A ello se suma el cisne verde, que vincula riesgo y oportunidad en el contexto del cambio climático. En conjunto, la imagen advierte que las decisiones urbanas mal planeadas no desaparecen, sino que se transforman en nuevas formas de riesgo que condicionan la resiliencia y el futuro de las ciudades.

Modernización gubernamental

Dentro del estado del arte, algunos casos paradigmáticos de modernización permiten observar cómo distintas escalas de gobierno han impulsado reformas estructurales orientadas a la eficiencia y la innovación. En el ámbito supranacional, la Unión Europea ha establecido estándares como el eIDAS, que garantizan identidades digitales seguras y facilitan trámites transfronterizos para más de 450 millones de ciudadanos. A nivel urbano, las llamadas ciudades inteligentes (Smart city) ofrecen ejemplos sobresalientes, como Singapur, que ha incorporado sensores IoT para optimizar el tráfico —logrando disminuir la congestión en un 25%— y sistemas de gestión de residuos basados en inteligencia artificial que han incrementado en un 35% las tasas de reciclaje (Vise, 2024). En México, la creación de la Agencia de Transformación Digital y Telecomunicaciones (ATDT) en 2024 busca centralizar servicios digitales, mejorar la interoperabilidad institucional y reducir duplicidades administrativas. Estos ejemplos evidencian la manera en que la transformación digital y la innovación tecnológica constituyen motores clave para repensar la gobernanza y la gestión de los servicios públicos.

Estado del arte sobre la formación y funciones del tesorero municipal

En cuanto al estado del arte sobre la formación y funciones de los tesoreros municipales, es posible identificar tres niveles de análisis: los avances que aporta la literatura internacional, las limitaciones que aún persisten en este campo y, en consecuencia, las oportunidades que se abren tanto para la investigación académica como para incidir en la política pública y el fortalecimiento del buen gobierno.

La literatura internacional ha aportado importantes reflexiones sobre la relevancia de la formación académica y la experiencia del tesorero municipal en el desempeño de la gestión financiera local. Autores como Folz y Shults (2018) y Rodríguez Ortiz y Correa Fonnegra (2019) destacan que la preparación académica es un factor determinante en la eficiencia administrativa y en la toma de decisiones financieras. Asimismo, se han documentado las habilidades y cualidades necesarias para el cargo (Guyadeen y Henstra, 2021), diferenciando además entre tesoreros electos y designados, lo que condiciona su legitimidad y margen de actuación (Whalley, 2013). Otros trabajos han enfatizado la gestión financiera municipal como un eje estratégico en el fortalecimiento institucional (Upadhyay, 2019).

En el contexto nacional, se han desarrollado, entre otros, evaluaciones de planes municipales (Secretaría de Finanzas del EDOMEX, 2024), diagnósticos sobre competencias (INAFED, 2010) y manuales de puestos y funciones como el caso de la Dirección de Recursos Humanos del Municipio de Zihuatanejo (2020), así como Específico de Organización y Procedimientos de la Tesorería Municipal de Coatlán del Río, Morelos (2013). Asimismo, se ha abordado la deuda pública municipal como un componente crítico de la gestión financiera (INDETEC, 2023).

Pese a estos aportes, se identifican importantes vacíos. A nivel internacional, la mayoría de los estudios se concentran en contextos anglosajones o europeos, con poca atención a las particularidades institucionales, normativas y políticas de América Latina, donde la debilidad institucional y las limitaciones presupuestales condicionan de manera distinta la labor del tesorero municipal. En el ámbito nacional, los trabajos disponibles suelen enfocarse en el cumplimiento normativo, la descripción de funciones o la evaluación de planes desde una lógica operativa, dejando de lado análisis más amplios sobre la relación entre competencias, habilidades y el impacto real en la sostenibilidad financiera. Asimismo, la deuda pública municipal se estudia principalmente como fenómeno contable o administrativo, sin vincularlo a la capacidad estratégica de los actores responsables de su gestión.

Estos vacíos abren un campo fértil para nuevas aproximaciones. Una de las principales oportunidades consiste en explorar cómo las competencias técnicas y habilidades blandas del tesorero municipal influyen no sólo en el manejo de recursos, sino también en la reducción del costo de endeudamiento y en la resiliencia institucional de los gobiernos locales. Además, resulta indispensable articular estos análisis con el pensamiento de futuros, de modo que la gestión financiera trascienda la lógica del corto plazo y se vincule con escenarios de sostenibilidad urbana, anticipación de riesgos y fortalecimiento de la capacidad adaptativa ante eventos inesperados. Este enfoque permitiría repensar el papel del tesorero no solo como administrador de recursos, sino como actor estratégico capaz de conectar la sostenibilidad financiera con los futuros urbanos.

En la literatura encontrada se enfatiza que la gestión financiera en los municipios es crucial, confirmando la importancia de contar con los funcionarios de mejores características y habilidades para el logro de sus objetivos, incluso señalando que la selección de este personal tiene diferentes resultados si es de perfil burócrata vs el perfil político, así como si es elegido en lugar de designado, sus resultados impactan en la eficiencia de su gestión.

En este sentido y de acuerdo con Santana (2020) se tiene que la tesorería es:

(...) un área fundamental para el buen funcionamiento de los municipios ya que, como el área encargada de la hacienda pública, es la responsable de la captación de los ingresos para el adecuado cumplimiento de las obligaciones derivadas del artículo 115 constitucional, así como de garantizar la calidad del gasto público. Es por ello por lo que las tesorerías municipales deben contar con funcionarios hacendarios que tengan los conocimientos suficientes que les permitan desempeñarse adecuadamente. La certificación de funcionarios es una herramienta que los municipios están utilizando para garantizar una mayor calidad en el desempeño de los funcionarios de las haciendas públicas. (pág. 99)

Lo anterior, justamente confirma la necesidad de la profesionalización y certificación de estos puestos públicos clave en el desempeño de la Hacienda Pública municipal. En ese mismo sentido, Santana (2020, pág. 101) reporta que algunas de las Entidades Federativas tales como Chiapas, Chihuahua, Estado de México e Hidalgo, ya contemplan la obligatoriedad de la certificación para dichos funcionarios de sus municipios.

En el ámbito internacional, la evidencia muestra que la designación de tesoreros municipales con base en credenciales profesionales puede reducir el costo de endeudamiento de una ciudad entre un 13% y un 23% (Whalley, 2013, pág. 56). Sin embargo, cuando la selección responde a criterios de confianza, lealtad o políticos —como ocurre con los tesoreros nombrados directamente por el alcalde— el desempeño suele ser menos eficiente, en especial en entornos de alta complejidad política. Esta diferencia revela una tensión persistente entre la profesionalización técnica y la discrecionalidad política, que termina condicionando la sostenibilidad financiera y la capacidad de gestión de los gobiernos locales.

Contexto Mexicano

De acuerdo al Censo de Población y Vivienda 2020 elaborado por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), y a la Secretaría de Economía del país (SE) en su Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario y a la Mujer Rural (PRONAFIM), existen 2,469 Municipios en México, integrados en las 31 Entidades Federativas del país y 16 alcaldías en la Ciudad de México, cuyo objetivo es lograr el bienestar de su comunidad, a través de las funciones básicas de gobierno, que son: seguridad, infraestructura, educación y salud.

Para efectos del análisis del presente estudio se va a diferenciar en el tratamiento de los municipios grandes de los pequeños, al considerar que los recursos que reciben unos y otros claramente son distintos justificados principalmente por el tamaño de la población que atienden. De esa forma, se llamarán arbitrariamente, para efectos del presente estudio, municipios grandes aquellos que tengan población mayor a los 200,000 habitantes y municipios pequeños todos los demás.

Entidades Federativas y Municipios

Aunque no se incluyen directamente en la deuda del Gobierno Federal, de acuerdo con la Cámara Periodismo Legislativo (2025), las entidades federativas y municipios también pueden contraer deuda pública. Esta deuda subnacional se ha incrementado en los últimos años debido a:

- La distribución de potestades tributarias entre los tres niveles de gobierno.
- El sistema de transferencias condicionadas y no condicionadas del gobierno central.
- La dependencia financiera de las entidades federativas de estas transferencias.

Es importante notar que el sistema de deuda pública mexicano es complejo, dispersándose en múltiples instituciones nacionales o de desarrollo e internacionales, con diversos plazos de vencimiento y tasas, monedas y países. La dependencia financiera de los estados en las transferencias

federales afecta significativamente su capacidad para gestionar la deuda pública, según los análisis de los documentos proporcionados.

Los altos pagos por servicio de la deuda (que en algunos casos consumen más del 20% del presupuesto) reducen la inversión en infraestructura y programas sociales. La falta de ingresos propios limita la capacidad de los estados para diseñar políticas adaptadas a sus necesidades locales, perpetuando la dependencia.

La Unidad de Coordinación con Entidades Federativas (UCEF, 2023) de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) de México es responsable de monitorear y registrar la deuda pública municipal. Algunos aspectos importantes sobre la deuda pública municipal en México son:

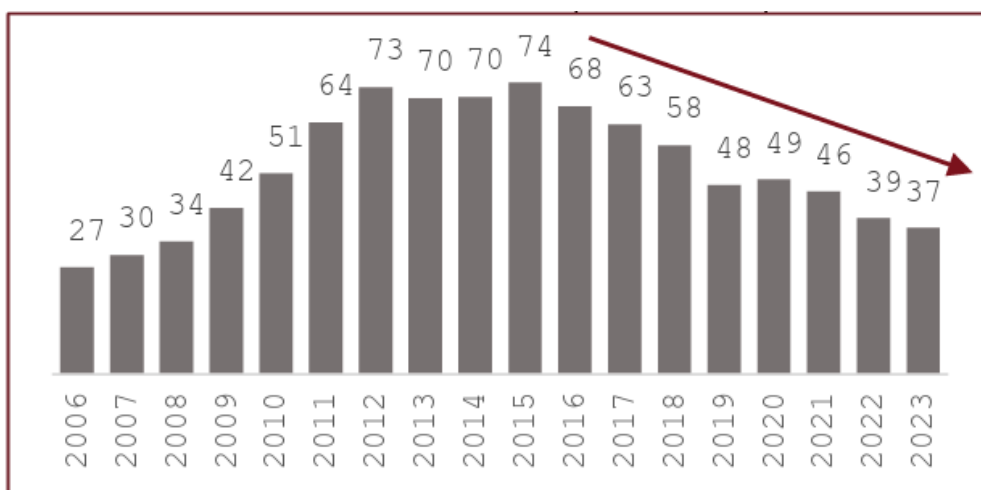
Tendencias recientes

Al 31 de marzo de 2023, la deuda pública municipal en México ascendía a 37,155 millones de pesos (mdp), lo que representa una disminución del 4.8% respecto al mismo trimestre del año anterior. Desde 2016, la deuda pública municipal ha mostrado una tendencia a la baja, con excepción del primer trimestre de 2020, de acuerdo con la publicación de UCEF (2023).

Entre las principales características de este segmento destaca que la deuda se liquida principalmente mediante recursos federales, mientras que Banobras se mantiene como el principal acreedor. En cuanto al destino de los financiamientos, 40% se orientó a inversión pública productiva, otro 40% a refinanciamiento, 16% a una combinación de ambos conceptos y 4% a créditos de corto plazo. Asimismo, únicamente 3% de la deuda pública municipal cuenta con aval u obligado solidario del gobierno estatal. Finalmente, este segmento presenta una tasa promedio ponderada de 12.5% y un plazo promedio ponderado de 6.8 años. En lo referente a la deuda pública municipal, se tiene conocimiento que, al 31 de marzo del 2023, el saldo asciende a 37,155 mdp, esto es, 4.8% menor a la del mismo periodo del trimestre del año previo, de acuerdo con UCEF (2023).

Gráfico 1

Deuda pública



Fuente: SHCP

Fuente: Fuente: Boletín 3, mayo 2023, UCEF.

A partir del 2016, la deuda pública municipal mantiene una disminución, con excepción del primer trimestre del 2020, periodo en el que aumentó el crédito para la inversión pública productiva. En materia de deuda pública, se tiene opción de contratar instrumentos derivados, lo que requiere de conocimientos financieros especializados.

Los 20 municipios con mayor saldo son:

Tabla 1

Los 20 municipios con mayor deuda pública

Municipio	Saldo al 1T 2023 (mdp)
Tijuana, Baja California	2,332
Hermosillo, Sonora	1,736
Monterrey, Nuevo León	1,618
Guadalajara, Jalisco	1,229
Zapopan, Jalisco	1,048
Mexicali, Baja California	930
Benito Juárez, Quintana Roo	891
León, Guanajuato	873
San Nicolás de los Garza, Nuevo León	843
Cajeme, Sonora	664
Ecatepec de Morelos, México	621
Culiacán, Sinaloa	582
Naucalpan de Juárez, México	567
Solidaridad, Quintana Roo	562
Ensenada, Baja California	553
Tonalá, Jalisco	530
San Pedro Tlaquepaque, Jalisco	506
Nogales, Sonora	490
Apodaca, Nuevo León	486
Nuevo Laredo, Tamaulipas	467

Fuente: Boletín 3, mayo 2023, UCEF.

El saldo total de estos 20 municipios suma \$17,529 millones de pesos, lo que representa el 47.1% de la deuda municipal de México. Todos estos municipios tienen una población de más de 500,000 habitantes.

Por último, es relevante señalar que se han destinado 34 obligaciones financieras vinculadas a Proyectos de Asociación Público-Privada, por un monto aproximado de 5,700 millones de pesos. No obstante, la distribución de estos recursos revela prioridades cuestionables: el 65% se orienta a la modernización del alumbrado público, mientras que apenas el 17% se destina a movilidad urbana, el 15% al tratamiento de residuos sólidos y un reducido 3% a la modernización de otros servicios públicos. Esta asignación sugiere una visión fragmentada y de corto plazo, en la que se privilegia la inversión en proyectos visibles de rápida legitimación política, por encima de acciones estructurales que podrían responder de manera más efectiva a las necesidades básicas de la población y a la sostenibilidad urbana de largo plazo.

El papel del Tesorero Municipal

Las funciones principales del tesorero municipal se centran en la administración de la hacienda pública, la elaboración y control presupuestario, así como la contabilidad y transparencia. En la práctica, esto implica dirigir la recaudación de impuestos y contribuciones, asegurar el depósito oportuno de los

ingresos y fiscalizar el cumplimiento de las obligaciones fiscales, aplicando sanciones cuando corresponda, tal como señalan los Manuales de Organización de la Tesorería Municipal de Ixtapan de la Sal (2017). Asimismo, corresponde al tesorero proponer el presupuesto de ingresos y egresos al ayuntamiento, supervisar que los gastos se ajusten a lo aprobado y realizar transferencias o ajustes presupuestales para evitar sobregiros. Estas tareas se complementan con el registro contable de ingresos, egresos e inventarios, la preparación de informes financieros y la conciliación físico-contable de los bienes municipales, acciones que constituyen la base para una gestión transparente y ordenada de los recursos públicos.

En cuanto a sus atribuciones específicas y obligaciones, el tesorero ejerce facultades en recaudación y cobranza, gestionando contribuciones y proponiendo, en algunos casos, condonaciones o facilidades de pago, como se ha documentado recientemente en la Gaceta Municipal del Ayuntamiento de Toluca (2025)¹. Además, participa en la contratación de créditos y convenios fiscales, vigilando el control de recursos y el uso de garantías otorgadas al municipio, lo que en la actualidad incluye la posibilidad de crear fondos financieros con hasta el 15% de las participaciones federales. A ello se suma su responsabilidad en materia de transparencia y rendición de cuentas, con la obligación de informar diariamente sobre los movimientos financieros al presidente municipal y a la comisión de hacienda, así como contratar una fianza equivalente a un mes de ingresos municipales. Finalmente, en la gestión de la deuda pública, debe mantener el endeudamiento dentro de los márgenes establecidos por la Ley de Disciplina Financiera, como ocurre en Tabasco, donde no puede exceder del 25% de los ingresos anuales. Estas responsabilidades, aunque normativamente claras, evidencian la tensión entre el control administrativo y los desafíos reales de sostenibilidad financiera y confianza ciudadana en los gobiernos locales.

Requisitos para ser tesorero municipal

Los requisitos personales para ocupar el cargo de tesorero municipal en México varían según la entidad federativa y el tamaño del municipio, aunque existen elementos comunes que definen el perfil esperado. Entre los criterios generales destacan la nacionalidad mexicana por nacimiento y la residencia mínima en el municipio (cinco años en el caso de Quintana Roo). En cuanto al perfil profesional, los municipios con más de 50,000 habitantes exigen título universitario en áreas administrativas, jurídicas, económicas o contables, mientras que en los de menor tamaño suele bastar con estudios de nivel medio superior. A ello se suman certificaciones de competencia laboral otorgadas por instituciones oficiales, experiencia mínima de un año en funciones afines y la obligación de otorgar una garantía financiera, ya sea mediante una fianza equivalente al 1% de los ingresos municipales del ejercicio anterior (Estado de México) o al menos un mes de ingresos propios (San Luis Potosí). Asimismo, se establece como requisito no contar con antecedentes penales ni haber sido sancionado como servidor público, asegurando un estándar mínimo de confiabilidad.

Más allá de los aspectos formales, el cargo exige una combinación de conocimientos técnicos y competencias personales. En lo técnico, se requieren capacidades en el manejo de marcos legales municipales, sistemas contables, catastros, presupuestos y deuda pública. En lo personal, se valoran atributos como espíritu de servicio, organización, trabajo en equipo, transparencia y una fuerte disposición para la rendición de cuentas. El tesorero es designado por mayoría del ayuntamiento, a propuesta del presidente municipal, con la prohibición expresa de vínculos de parentesco con otros integrantes del cabildo, buscando reducir conflictos de interés. En síntesis, el perfil del tesorero municipal combina formación especializada, garantías financieras y ética probada, configurándose

¹ Se aprueba por el Ayuntamiento de Toluca, la reforma al Título Cuarto "Organización y Funcionamiento del Gobierno Municipal", Capítulo Segundo "De la Organización Administrativa", artículo 23, fracción primera, numerales 8 y 10 del Bando Municipal de Toluca.

como custodio de los recursos públicos locales, cuya labor resulta esencial para sostener servicios e infraestructura bajo principios de eficiencia, legalidad y confianza ciudadana.

Estructura organizacional

La estructura organizacional de la tesorería municipal suele dividirse en áreas especializadas que permiten un manejo integral de las finanzas locales: la Dirección de Ingresos, responsable de la recaudación y administración de padrones de contribuyentes; la Dirección de Egresos, encargada de supervisar pagos de nómina, proveedores y proyectos; y la Contabilidad General, que elabora estados financieros y estadísticas presupuestales. En municipios de mayor tamaño, como León (Guanajuato) o Chihuahua, estas áreas son encabezadas por directores especializados, mientras que el tesorero municipal funge como coordinador estratégico en estrecha vinculación con el presidente municipal, garantizando la coherencia entre las decisiones políticas y la disciplina financiera.

El desempeño de la tesorería se evalúa mediante indicadores que combinan dimensiones financieras y de gobernanza. Entre ellos destacan el equilibrio presupuestal —donde la gestión de la deuda pública resulta determinante—, la eficacia recaudatoria, la obtención de auditorías sin observaciones y la demostración de transparencia en el uso de recursos. Para ello, se aplican herramientas estandarizadas que permiten vincular los resultados financieros con la calidad de los servicios públicos prestados. La eficiencia, por tanto, no se limita a métricas cuantitativas como presupuesto y liquidez, sino que también incorpora evaluaciones cualitativas vinculadas a la percepción ciudadana y a la confianza en las instituciones, lo que evidencia la necesidad de una gestión financiera municipal que combine técnica, ética y visión estratégica de largo plazo.

Las sanciones por ineficiencia en la gestión financiera municipal incluyen mecanismos de control severos: cuando la tesorería incumple en más de tres indicadores trimestrales, se procede a la retención de participaciones federales, lo que afecta directamente la liquidez del municipio; asimismo, en caso de detectarse irregularidades en el manejo de los fondos, se aplica la revocación de la fianza otorgada por el tesorero, reforzando así la obligación de transparencia y disciplina en el uso de los recursos públicos.

RESULTADOS

A partir de la muestra seleccionada de 21 municipios, se obtuvieron los siguientes resultados para el análisis de este trabajo. Los tesoreros municipales considerados pertenecen a diversos estados del país, entre ellos Nayarit, con los municipios de Acaponeta, Huajicori, Rosamorada y San Blas; Jalisco, con Tonalá, Guadalajara, Puerto Vallarta y Zapopan; Michoacán, con Morelia, Zamora y Zitácuaro; Colima, con Colima, Tecomán y Armería; así como Sonora (Agua Prieta), Baja California (Tijuana), Nuevo León (Monterrey), Durango (Durango), Tabasco —en el municipio de Centro, cuya cabecera es Villahermosa—, Estado de México (Toluca) y Guanajuato (León).

De la muestra analizada, nueve municipios corresponden a localidades con menos de 200,000 habitantes y doce a municipios con más de 200,000 habitantes. A diciembre de 2024, la deuda pública de los municipios pequeños ascendía a 289.5 millones de pesos, mientras que la de los municipios grandes alcanzaba 8,945 millones de pesos, lo que en conjunto suma 9,084 millones de pesos, equivalente al 29.4% de la deuda municipal total registrada en el país. En cuanto al perfil de quienes ocupan la tesorería municipal, el 71% son hombres y únicamente el 29% mujeres, lo que evidencia una marcada brecha de género en estos cargos de alta responsabilidad financiera.

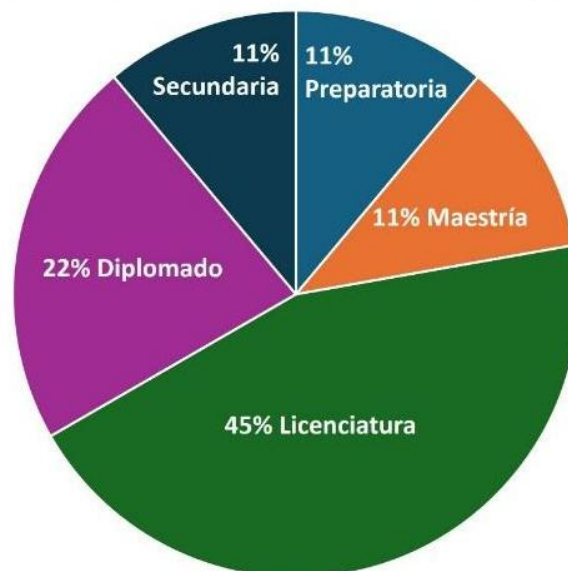
En cuanto a la distribución por grados académicos, los resultados muestran contrastes significativos entre municipios pequeños y grandes. En los primeros, el 11% de los tesoreros solo cuenta con estudios de secundaria y otro 11% con preparatoria; el 45% posee licenciatura, mientras que el 22% ha

realizado un diplomado y apenas el 11% alcanzó el grado de maestría. En cambio, en los municipios grandes se observa un nivel de formación más elevado: el 17% tiene licenciatura en áreas económicas, el 8% en otras disciplinas, el 67% cursó estudios de maestría y un 8% logró el grado de doctorado.

Este contraste refleja una clara brecha en la profesionalización de la gestión financiera municipal. Mientras que en municipios pequeños los requisitos académicos mínimos siguen siendo la norma —lo que limita la capacidad técnica para enfrentar retos complejos como la gestión de deuda o la planeación financiera de largo plazo—, en los municipios grandes se observa un mayor grado de especialización y formación avanzada. Esta desigualdad plantea serias interrogantes sobre la equidad institucional y territorial: ¿cómo garantizar sostenibilidad financiera y eficiencia administrativa en municipios con tesoreros que no cuentan con la preparación suficiente para enfrentar escenarios de creciente complejidad fiscal y urbana? La evidencia sugiere que, sin mecanismos de capacitación continua, certificación profesional obligatoria y acompañamiento técnico, los municipios pequeños corren el riesgo de permanecer en condiciones estructurales de vulnerabilidad frente a los grandes, profundizando las asimetrías en la gestión de los recursos públicos.

Gráfico 2

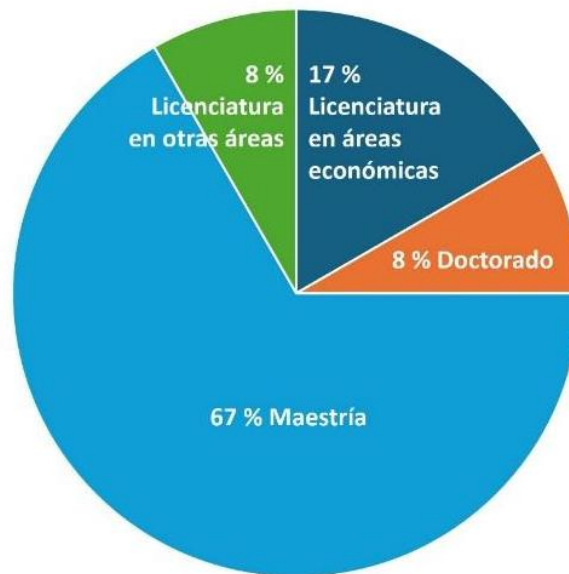
Distribución de grados académicos en municipios pequeños



Fuente: elaboración propia.

Gráfico 3

Distribución de grados académicos en municipios grandes



Fuente: elaboración propia.

Al considerar la experiencia profesional, de toda la muestra, en promedio los tesoreros municipales cuentan con 15 años en el sector público y alrededor de 6 años en el sector privado o académico. Sin embargo, preocupa que el 9.5% de la muestra carece por completo de experiencia en la administración pública y tiene menos de cinco años de trayectoria en el sector privado, lo que puede limitar su capacidad de gestión en un entorno caracterizado por la complejidad normativa y financiera.

Estos resultados están en línea con lo publicado por Santana (2020), que reporta que, de acuerdo con el Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegacionales 2015, al año 2014, “solo el 8% de los funcionarios municipales habían concluido una carrera técnica, licenciatura, maestría o doctorado” (pág. 101).

De la información publicada por la SHCP, los municipios que redujeron su nivel de deuda en el periodo 2022-2023 son Monterrey, Tijuana, Guadalajara, Toluca, Villahermosa y León.

Tabla 2

Municipios que redujeron su nivel de deuda en el periodo 2022-2023

	Saldo al 2022	Saldo al 2023	Variación en mdp	Variación en %
Monterrey	1,914	1,609	-304.6	-15.9
Tijuana	2,542.2	2,319.2	-223.1	-8.8
Guadalajara	1,316.2	1,206.1	-110.1	-8.4
Toluca	137.3	28.3	-109.0	-79.4
Centro (Villahermosa)	321.0	226.6	-94.4	-29.4
León	936.7	851.6	-85.1	-9.1

Fuente: elaboración propia.

Con base en la figura 7, puede observarse que entre 2022 y 2023 varios municipios lograron reducir su nivel de endeudamiento, aunque con magnitudes distintas. El caso más significativo en términos absolutos fue Monterrey, con una disminución de 304.6 mdp, seguido por Tijuana con 223.1 mdp y Guadalajara con 110.1 mdp. En términos relativos, el ajuste más notable fue el de Toluca, que redujo su saldo de deuda en 79.4%, al pasar de 137.3 mdp a 28.3 mdp, lo que sugiere un esfuerzo importante de saneamiento financiero. También destacan Centro (Villahermosa), con una reducción de 29.4%, y León, con 9.1%. En conjunto, esta información permite advertir que, aunque todos estos municipios disminuyeron su deuda, no todos lo hicieron con la misma intensidad: algunos sobresalen por el monto reducido y otros por la proporción del ajuste respecto de su saldo inicial.

DISCUSIÓN

Los resultados muestran que la mayor parte de la deuda pública se concentra en los municipios grandes, donde los tesoreros cuentan, en su mayoría, con estudios de licenciatura y posgrado, incluyendo incluso un caso de doctorado. Se observa, por tanto, una correlación clara entre el nivel académico alcanzado y el tipo de municipio administrado, así como una correlación positiva entre el volumen de deuda y el tamaño poblacional. Destaca, además, que la principal reducción del saldo de deuda pública municipal se concentra en cinco municipios grandes, en los cuales el 80% de los tesoreros posee estudios de maestría, lo que sugiere una relación entre mayor preparación académica y mejores resultados en la gestión de la deuda.

En términos de experiencia, el 90.5% de los tesoreros analizados acumula más de cinco años de trayectoria, mientras que en los municipios grandes el 100% promedia 15 años en el sector público, lo que refuerza la importancia de la formación práctica en la gestión financiera. Estos hallazgos dialogan con el estudio de Whalley (2013, pág. 56), que documenta cómo los tesoreros designados tienden a reducir el costo del endeudamiento entre un 13% y un 23%, a diferencia de los electos, cuyo desempeño suele verse afectado por la complejidad política. En México, la totalidad de los tesoreros son designados por el presidente municipal, lo cual parece fortalecer la capacidad técnica frente a lo político. Aun así, pese a los retos institucionales, se logró una reducción del 4.8% en la deuda pública municipal al cierre del periodo analizado, lo que representa un desempeño favorable para el erario local. En síntesis, los resultados permiten extrapolar que contar con una sólida combinación de habilidades blandas, formación académica y experiencia profesional constituye una base fundamental para optimizar la gestión de la deuda pública municipal, reduciendo riesgos y contribuyendo a la sostenibilidad financiera durante el mandato del funcionario.

Resulta indispensable incorporar la alfabetización de futuros en la formación y capacitación de los tesoreros municipales, de modo que su gestión financiera no se limite únicamente a cubrir las necesidades básicas y cotidianas, sino que también integre una visión anticipatoria orientada al largo plazo. A través del uso de metáforas de riesgo —como el elefante negro (problemas evidentes pero ignorados), el rinoceronte gris (amenazas probables y de gran impacto), las medusas negras (riesgos invisibles o difusos) y el cisne negro (eventos inesperados)— es posible identificar señales tempranas que inciden directamente en la sostenibilidad urbana. De esta manera, la deuda pública podría gestionarse no solo como un mecanismo reactivo para resolver urgencias, sino también como una herramienta estratégica para financiar grandes obras de infraestructura y proyectos urbanísticos que deben planearse y ejecutarse desde el presente, a fin de garantizar el buen funcionamiento municipal y mejorar la calidad de vida de la población en el futuro próximo.

CONCLUSIONES

Hacia un futuro de gestión pública integral, resulta indispensable que los gobiernos locales adopten tendencias emergentes como la inteligencia artificial predictiva para anticipar demandas ciudadanas, la metagobernanza que articule a múltiples actores en el diseño de políticas, y la sostenibilidad

regulatoria mediante marcos legales flexibles y actualizables en tiempo real. Para ello, se recomienda invertir al menos el 5% del presupuesto institucional en programas de capacitación digital que fortalezcan el perfil de los funcionarios; impulsar una participación ciudadana protagónica a través de mecanismos innovadores, como las consultas digitales masivas aplicadas en ciudades pioneras; y establecer indicadores híbridos que combinen métricas de eficiencia con niveles de satisfacción ciudadana. Estas acciones no solo modernizarán la gestión pública, sino que también permitirán construir instituciones más ágiles, transparentes y centradas en las necesidades de la población, en sintonía con las exigencias del futuro urbano que ya se vive en México.

Asimismo, la educación de los tesoreros municipales, junto con los directores de desarrollo urbano y obras públicas, en términos de alfabetización de futuros urbanos es fundamental para transformar la manera en que se toman decisiones sobre el territorio y el uso de los recursos públicos. Estos actores clave no solo administran presupuestos y regulan el crecimiento de la ciudad, sino que también inciden directamente en la calidad de vida de la población y en la sostenibilidad de los entornos urbanos. Incorporar herramientas de anticipación y prospectiva les permite reconocer señales tempranas, identificar riesgos emergentes y visualizar escenarios posibles, probables y preferibles, fortaleciendo su capacidad para evitar inversiones en “elefantes blancos” y priorizar proyectos estratégicos que respondan a los retos sociales, ambientales y económicos de largo plazo. De esta forma, la alfabetización de futuros se convierte en un instrumento esencial para una gobernanza territorial más resiliente, estratégica y con visión intergeneracional.

Las características y habilidades que poseen o desarrollan los funcionarios municipales inciden de manera directa en el desempeño de sus resultados, tanto en el ámbito local como en escenarios internacionales comparables. La gestión pública del siglo XXI exige superar modelos jerárquicos tradicionales y adoptar enfoques dinámicos, donde la innovación tecnológica, la sostenibilidad y la participación ciudadana se consoliden como ejes transversales. No obstante, el verdadero desafío radica en romper inercias burocráticas y resistencias institucionales, lo cual requiere liderazgos audaces y esquemas de gobernanza colaborativa capaces de responder a problemas complejos que van desde el cambio climático hasta la inclusión digital.

En este marco, el papel del tesorero municipal resulta crucial. Su responsabilidad no se limita a la administración de recursos, sino que tiene un impacto directo en la sostenibilidad de la deuda pública y, por ende, en el bienestar financiero del municipio, del estado y del país. Para estar a la altura de este reto, es indispensable que el tesorero cuente con un perfil que combine formación académica sólida, experiencia probada y habilidades blandas orientadas a la ética, la transparencia y la rendición de cuentas. Solo así será posible transformar la deuda pública en una herramienta estratégica que, además de atender necesidades inmediatas, sirva para financiar proyectos de infraestructura y desarrollo urbano con visión de futuro, contribuyendo a la construcción de sociedades más resilientes, innovadoras y equitativas.

Mirando hacia adelante, el futuro será eminentemente urbano y México ya enfrenta esta realidad con ciudades que concentran población, infraestructura, demandas sociales y retos ambientales cada vez más complejos. En este escenario, la función del tesorero municipal adquiere un papel estratégico: no solo administrar el presente, sino anticipar los riesgos y oportunidades que definirán la sostenibilidad de los territorios. Incorporar la alfabetización de futuros en su formación permitirá transformar la gestión financiera en una herramienta anticipatoria, capaz de equilibrar la atención de necesidades inmediatas con la planificación de proyectos urbanos de gran escala. De este modo, los municipios podrán transitar de una lógica reactiva a una visión proactiva, construyendo finanzas públicas que no solo respondan al hoy, sino que sienten las bases para garantizar la calidad de vida y la resiliencia de las ciudades mexicanas en el futuro próximo.

REFERENCIAS

Ayuntamiento de Coatlán del Río, Morelos (2013). Manual Especifico de Organización y Procedimientos de la Tesorería Municipal.

Bolton, P., Despres, M., Pereira Da Silva, L. A., Samama, F., & Svartzman, R. (2020). The green swan. Central banking and financial stability in the age of climate change. <https://let.iiec.unam.mx/print/2664>

Cámara Periodismo legislativo (2025), extraído el 15 de marzo del 2025 <https://comunicacionsocial.diputados.gob.mx/revista/index.php/en-opinion-de/deuda-publica-en-mexico-conformacion-y-estructura>

Cano V. J. A. (2023), Crece 1.1 % deuda de los municipios, Revista Aregional, año 8, número 110. Pag p 58- 62

Centro de Estudios de las Finanzas Públicas, Ifigenia Martínez y Hernández (2025). Cámara de Diputados LXVI Legislatura, el 19 de marzo del 2025.

Decreto Promulgatorio del Acuerdo Regional sobre el Acceso a la Información, la Participación Pública y el Acceso a la Justicia en Asuntos Ambientales en América Latina y el Caribe, hecho en Escazú, Costa Rica, el cuatro de marzo de dos mil dieciocho. (2021). https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5616505&fecha=22/04/2021#gsc.tab=0

Dirección de Recursos Humanos del Municipio de Zihuatanejo, Guerrero. (2020). Manual de puestos y funciones del Tesorero municipal.

[es/days/world-futures](https://www.earth.com/news/2025/03/15/latam-days/world-futures)

Fernández-Martínez, Y. (2025). Ciudades Futuras: Metáforas, riesgos y posibilidades en tres tiempos. Kóokay Ediciones. <https://yolandafernandez.mx/librociudadesfuturas/>

Folz, D., y Shults, C. (2018). El valor añadido por la certificación profesional de los funcionarios de finanzas municipales. *State and Local Government Review*, 50, 85-97. <https://doi.org/10.1177/0160323X18789535>.

Franco, J. (2012). Diseño de políticas públicas. Una guía práctica para transformar ideas en proyectos viables. IEXE Editorial

Franco, J. (2021). El País de los Elefantes Blancos: Lecciones valiosas para prevenir desastres gubernamentales (1st ed). IEXE Editorial.

Friedman, T. L. (2014, noviembre 22). Stampeding Black Elephants -. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2014/11/23/opinion/sunday/thomas-l-friedmanstampeding-black-elephants.html>

Gaceta del Gobierno del Estado de México, Periódico Oficial, (2017), Manual de organización de la "Tesorería municipal de Ixtapan de la Sal"., H. Ayuntamiento constitucional de Ixtapan de la Sal, México, publicado el 1 de marzo del 2017.

Gaceta Municipal del Ayuntamiento de Toluca (2025) De la Organización Administrativa. 06 de enero de 2025 Volumen 1, año 1. <https://www2.toluca.gob.mx/gaceta-municipal/>

Garza S. M.A. (2018), Metodología para el Diagnóstico de Riesgos Urbanos, págs. 114 a 132. La gestión integral de riesgos de desastres en las metrópolis, Biblioteca Básica de la Metrópolis, Editorial Siglo XXI

Guyadeen, D., & Henstra, D. (2021). Competing in the Planning Marketplace: An Analysis of Qualifications Demanded by Municipal Planning Recruiters. *Journal of Planning Education and Research*, 44(2), 853-863. <https://doi.org/10.1177/0739456X211021151> (Original work published 2024)

INAFED (2010), Características de un buen gobierno municipal. México.

INDETEC. Sistema de Registro Público Único, (2023). Boletín Numero 3, mayo 2023. https://www.indetec.gob.mx/SUSTITUIR_POR_EL_REGISTRO_PUESTO_ABAJO.

INEGI (2020) Procentaje de población urbana. https://beta.cuentame.inegi.org.mx/descubre/poblacion/rural_urbana/

INEGI, Censo de Población y Vivienda, (2020). Gobierno de México, México. <https://www.inegi.org.mx>,

INEGI, Reporte del nombre y número de municipios (2024) <https://www.inegi.org.mx/app/ageeml/>
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/179869/Municipios_por_Regiones__atendidos_.pdf

Portal del Municipio de Chihuahua, Chi. (2025). https://www.municipiochihuahua.gob.mx/Directorio/Dependencia/Tesorer%C3%ADa_Municipal

Portal del Municipio de León, Gto. (2025) <https://leon.gob.mx/tesoreria/directorio.php>

Puente y Aguilar, S. (2018). Del concepto de gestión integral de riesgos a la política pública en protección civil. Los desafíos de su implementación”, págs. 23 a 49. *La gestión integral de riesgos de desastres en las metrópolis*, Biblioteca Básica de la Metrópolis, Editorial Siglo XXI.

Rodríguez, M. y Correa, B., (2019). Impacto del contexto municipal sobre el desempeño académico individual. *Lecturas de Economía - No. 90*. Medellín, enero-junio 2019 pp. 159-193. doi: 10.17533/udea.le.n90a06

Santana, E. (2020), “La certificación de los funcionarios hacendarios municipales”, Mayo - Junio 2020 | No. 6 | INDETEC, Revista Trimestral, pag. 99-106. <https://www.indetec.gob.mx/>

Sardar, Z., & Sweeney, J. (2019). The Three Tomorrows of Postnormal Times. En Z. Sardar (Ed.), *Postnormal Times Reader* (pp. 110-136). International Institute of Islamic Thought, and Centre for Postnormal Policy & Futures Studies.

Secretaría de Finanzas del Estado de México (2024). Guía metodológica para el seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo Municipal vigente.

SEGOB, Reporte de Municipios por regiones atendidas (2024). [file:///C:/Users/A7145344/Downloads/Catalogo_ent_mun_area%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/A7145344/Downloads/Catalogo_ent_mun_area%20(1).pdf)
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/179869/Municipios_por_Regiones__atendidos_.pdf

SHCP, Ley de Disciplina Financiera en México (2016). *Disciplina Financiera de Entidades Federativas y Municipios* (hacienda.gob.mx). <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LDFEFM.pdf>

SHCP, Ley de disciplina financiera, Página de la SHCP, 2025 https://www.disciplinafinanciera.hacienda.gob.mx/es/DISCIPLINA_FINANCIERA/Registro_Publico_Unico

SurveyMonkey. Calculadora para determinación de número de muestra en población. <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>

Taleb, N. (2010). *The Black Swan. The impact of the highly improbable.* (2° Ed.). Random House Trade Paperbacks. Primera edición 2007.

UNESCO. (2022, diciembre 2). Día Mundial de los Futuros. <https://www.unesco.org/>

Unidad de Coordinación con Entidades Federativas, (UCEF 2023), Coordinación de la Deuda Pública de Entidades Federativas y Municipios, Dirección de Sistema Informativo del Registro Público Único, de la SHCP. Boletín no. 3. Mayo 2023.

Upadhyay, S. (2019). *Gestión financiera municipal.*

Vise (2024). Innovación en la gestión pública. <https://www.vise.com.mx/innovacion-en-la-gestion-publica-claves-de-exito/>

Whalley, A. (2013). Responsables de políticas electos versus designados: evidencia de los tesoreros municipales. *The Journal of Law and Economics*, 56 (1), 39-81. <https://doi.org/10.1086/668696>

Wucker, M. (2016). *The gray rhino: How to recognize and act on the obvious dangers we ignore.* St. Martin's Press.

Zea, M., Vera, P. y Salas, J., (2024, enero 11). Desentrañando el impacto en la pobreza del huracán Otis. Nexos. <https://datos.nexos.com.mx/desentrañando-el-impacto-en-la-pobreza-del-huracan-otis/>

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) 