Capítulo N.° 5:

5.1. Conclusiones y recomendaciones: hacia una agenda de investigación.

La investigación que hasta aquí se ha desarrollado ha pretendido, desde el punto de vista teórico y aplicado, exponer una fundamentación reflexiva, encaminada a orientar y sostener el argumento que sobre el crecimiento metropolitano periférico se esbozó inicialmente. Dichos razonamientos hipotéticos giran en torno, entre otras cosas, a considerar al área metropolitana de Monterrey influida en su incremento en el número de pobladores y su expansión física-territorial, por dos tipos de factores; los que se han coligado a: *factores exógenos* y *endógenos*; de los que se ha desprendido, precisamente, el análisis teórico-reflexivo. Además, se encuentra el enfoque asociado con la práctica operativa de planeación del sitio; compuesta por *dos* instrumentos, diseñados específicamente para avanzar en el conocimiento que sobre la *dispersión-concentración* y *densidad* de pobladores existe en determinados Ageb´s metropolitanos:

Uno de ellos corresponde al Sistema para el Análisis de la Dispersión SIAD; y el

Otro se refiere al Modelo para el análisis de las Tendencias en la Ocupación del Suelo Metropolitano TEOS-M, el cual ofrece la posibilidad de mostrar posibles escenarios futuros coligados a la forma de ocupación del suelo y su posible manipulación, mediante la incorporación de las variables pertinentes. Justamente, esto se ha incorporado en el capítulo anterior a estas conclusiones.

En este orden de ideas, es claro, después de la lectura del capítulo segundo, que la *exploración teórica* desarrollada se ha contextualizado para toda el área metropolitana de Monterrey, como una unidad de análisis integrada; ya que la fundamentación teórica se ha circunscrito a los procesos territoriales *como un todo,* sin discriminación específica de los gobiernos locales, que evidentemente forman la conurbación. En cambio, para la aplicación de los instrumentos estratégicos, particularmente, el modelo TEOS-M, fue aplicado, como *demostración operacional*, en el área urbana del municipio de Apodaca, que cuenta con las características adecuadas para tal efecto y amplias posibilidades para su expansión físico-periférica.

Así, se ha pretendido encadenar los objetivos de investigación planteados de inicio, con la *hipótesis* principal que guía a esta investigación y su comprobación, a cada uno de los capítulos que componen el cuerpo del escrito anteriormente desarrollado. Para terminar, en esta sección y a manera de *conclusión y recomendaciones*, con. La propuesta de *lineamientos generales metodológicos* que sean factibles de incorporar *complementariamente* a la planeación urbana de Monterrey; por ejemplo:

El *primer* objetivo que se propuso desarrollar fue precisamente la construcción de un *marco teórico* para el área metropolitana de Monterrey (AMM); en el que se asociaran las características del espacio urbano y sus implicaciones contextuales, a: procesos de *globalización* como factores *exógenos* de crecimiento físico-espacial y al suelo urbano como factor *endógeno*; lo cual se pudo explorar en el mencionado capitulo segundo.

Otro de los objetivos fundamentales, que se asoció, con lo que se pudiera considerar como el *diagnóstico* del medio físico-territorial de la metrópoli; se ligó al examen territorial de los municipios conurbados a Monterrey, en el ámbito justamente, de la observación espacial; particularmente la referida al suelo urbano, su infraestructura y equipamiento. Para esto se propuso una zonificación del área metropolitana de Monterrey basada en variables de población y empleo, resultando de este análisis nueve zonas perfectamente delimitadas; con el propósito de determinar las posibles zonas de expansión metropolitana. Dicha exploración está consignada en el capitulo tercero;

Finalmente, el último de los objetivos fue la generación de los dos instrumentos (SIAD y TEOS-M) los cuales se han explicado sucintamente en los párrafos anteriores y una propuesta de lineamientos metodológicos para la planeación urbana; localizados en el capítulo anterior y en el apartado de conclusiones respectivamente.

A partir de la exploración en el capítulo inicial, ha quedado claro que el crecimiento expansivo del área metropolitana de Monterrey tiene una relación directa con el proceso de *mercantilización* del suelo, el cual se considera en franca asociación con dos asuntos:

Primero. El que está ligado a los mecanismos jurídicos y a instrumentos de planeación existentes: p*lanes de desarrollo y leyes;* los cuales no controlan eficientemente el proceso, propiciando las características periféricas actuales.

Segundo. Coligado con lo que se ha llamado proceso de *apropiación (ver glosario de términos en apéndice);* que tiene su base, justamente, en la apropiación del excedente productivo por grupos minoritarios de *élite*, producto de: la especulación del suelo, la generación de plusvalía, la corrupción; representada por acciones encaminadas a modificaciones en la *densidad* de pobladores del sitio (por ejemplo el COS[72] y el CUS), la manipulación proclive de los instrumentos de planeación utilizados por los municipios y otros muchos más.

Entonces, desde esta óptica y relacionando estos factores *exógenos,* particularmente el referido al *subdesarrollo; se* considera que ésta sería la *base histórica* del proceso de desarrollo económico mundial: en especial aquellas fases asociadas a la *apropiación de los excedentes sociales*; y muy probablemente las sociedades desposeídas inicialmente de su excedente de producción, formaron y formen las filas del subdesarrollo, situación que, si bien trasladásemos al proceso de *apropiación* del *suelo urbano* o al *espacio urbano* metropolitano de Monterrey, tendría bases y procesos de *apropiación* similares.

Ahora, este asunto del *suelo urbano* y su relación con las áreas metropolitanas como la de Monterrey, se aproxima a explicarse desde, por lo menos, dos ámbitos:

Uno, asociado con la teoría; que se representa por las múltiples explicaciones teóricas que sobre la forma urbana existen: desde la escuela ecologista de Chicago, hasta la explicación que aporta Gustavo Garza (203:226) proponiendo una asignación de porcentajes para los diferentes usos del suelo.

Otro, ligado con los instrumentos de planeación relacionados con la planeación urbano-metropolitana y su instrumento operativo: el plan. Es en éste último, donde se desea enfatizar, sobre el carácter operativo de algunas dependencias asociadas con el proceso de planeación, que se ha llamado de *contingencia* y que se asocia con algunas etapas de la planeación metropolitana de Monterrey, contrario a la planeación *visionaria* de mediano o largo plazo que han identificado algunos autores como Leonard Reissman, Gustavo Garza, Roberto García y otros.

Dicha planeación de *contingencia,* con la que se elaboran los planes metropolitanos, ha representado, en múltiples ocasiones, *uno* de los obstáculos identificados con el desequilibrio urbano; ya que su visión de mediano o largo plazo es modificada por los problemas diarios *que en la contingencia se deben resolver; cambiando en ese proceso lo importante por lo urgente.*

Por ésta razón, aunada a deficiencias detectadas en el proceso de planificación que se han dirimido en el capítulo segundo y tercero específicamente: en los puntos 2.2.2 La *teoría de la planeación* como elemento generatriz de los instrumentos y 3.1. El área metropolitana de Monterrey y su proceso de poblamiento; es que en los párrafos posteriores se *recomendará* la aplicación de *lineamientos metodológicos* generales, relacionados con esta esfera del conocimiento:

Lo que a continuación se presenta se relaciona fundamentalmente con dos enfoques dimensionales; los cuales ciertamente están interrelacionados con la esfera gubernamental, que atañen al desarrollo urbano de Monterrey; razón por la que se propone que deben ser considerados como variables inherentes al proceso de planeación urbana e integrados en sus *lineamientos.* Además, es claro que dichos enfoques, que se mostrarán en seguida, se encuentran estrechamente vinculados entre sí, asociándose directamente:

Primero, con la utilización de los recursos económicos manejados por los gobiernos locales, que indudablemente influyen en el proceso de crecimiento y desarrollo de la metrópoli.

Segundo, con la organización administrativa municipal.

Por su indiscutible relación con los procesos urbanos, al análisis de estas dos dimensiones del metropolitanismo, se le ha considerado como enfoque indispensable e inherente a las *conclusiones y recomendaciones* finales; concretamente ligadas con los

[72] Coeficiente de ocupación del suelo y coeficiente de uso del suelo.

lineamientos de *planeación* urbana que se deben considerar en la exploración del área metropolitana de Monterrey. Los temas mencionados se refieren a:

- ✓ La eficiencia metropolitana
- ✓ La gestión municipal.

Desde esta óptica de investigación, se considera que estos dos conceptos de *eficiencia y gestión*, son elementos operacionales contemplados, en algunos casos, como estructurales; los cuales han estado ligados inseparablemente con la esfera gubernamental y con los procesos de la planeación urbana de Monterrey, influyendo de tal manera en ésta, que los instrumentos, estrategias, políticas públicas, y otras; generadas por las dependencias gubernamentales correspondientes, con el mayor interés de beneficio social; pueden resultar inoperantes, tendenciosas e incluso proclives a la corrupción.

Por esta razón, se asume que es de importancia fundamental el tratamiento conceptual de estas variables, desde la teoría; por lo que se reflexionará sucintamente en torno a estos conceptos, recomendando algunas líneas de acción, para posteriormente profundizar en la posible *adecuación* de los instrumentos utilizados en la planeación metropolitana; mediante la integración de lo que en este capítulo cinco se han llamado *lineamientos* de *planeación* urbana.

Para la elaboración de este capítulo, correspondiente a las *conclusiones y recomendaciones* y derivado de los apartados anteriores; se parte de la premisa que: sería requisito indispensable que las dependencias gubernamentales relacionadas con el desarrollo urbano tomen conciencia de la importancia de:

1. Adoptar las estrategias necesarias para incrementar la *eficiencia, la eficacia y la efectividad* (EEE)[73] de sus procesos operativos,

2. Actualizar las formas de *gestión* estatal y municipal actualizando los esquemas administrativos basados precisamente en el incremento de la *eficiencia*, *eficacia* y *efectividad* de los recursos humanos, económicos y otros.

3. Instrumentar las medidas pertinentes de rendición de cuentas para incidir positivamente en la eliminación de la corrupción de los servidores públicos. Ya que resulta evidente que de no actuar sobre ésta conducta arraigada por tradición; la mayoría de las acciones y estrategias de política pública implementadas para el desarrollo urbano, se advertirá una importante disminución en su *EEE.*

A continuación se analizarán, en el contexto de los *lineamientos para la planeación* urbana, los conceptos antes mencionados: *eficiencia, eficacia, efectividad y gestión municipal.*

5.2. La eficiencia de los gobiernos locales:

En este orden de ideas, es claro que los gobiernos locales administran en forma diferente y con distintos niveles de *eficiencia* los recursos disponibles; ya que la evidencia en la gestión pública demuestra *cualidades* diferenciadas en la forma de administrar y distribuir los recursos, tanto económicos como los de *otro* tipo. Precisamente, es en esta exploración referente a la forma de administrar los recursos, que se deben entender el término de *eficiencia local*; con el cual se pretende profundizar, por lo menos, teóricamente en los conceptos ligados a éste.

En este sentido, los conceptos de *eficiencia, eficacia y efectividad* y su aplicación operativa en los gobiernos locales, guardan una relación significativa con el crecimiento y el desarrollo del municipio; en tanto *indicadores* que permitirían evaluar la gestión gubernamental en cada una de las dependencias públicas relacionadas, en términos de la aplicación y rendimiento efectivo de los recursos: ya sea humanos, económicos, u otros; incluso, estos indicadores *cuantitativos* se han integrado a conceptos más amplios que algunos autores como Eduardo Neira (1996:104) y otros, los definen en el ámbito de la *gobernabilidad o "governance"* y que se refieren básicamente: *a la capacidad de gobernar*; evaluada mediante *indicadores cuantitativos,* tales como la *eficiencia*, la *honestidad*, la

[73] Se incluyen estos tres conceptos de EEE ya que son diferentes; en párrafos posteriores se analizarán.

transparencia, la *responsabilidad* y la *información;* con las que se debe operar la administración pública, para mejorar la calidad de vida de los pobladores en las ciudades. O como lo expresa Alicia Zicardi, A (Neira y Novaes 1996:104), que *agrega* a esta noción de *gobernabilidad otros* conceptos de orden *cualitativo;* incorporando todo aquello que surge del campo de las relaciones sociales: como sus formas de participación, el ejercicio de la democracia y otras;

No obstante, estas expresiones asociadas al concepto de la *eficiencia* en los gobiernos locales, tradicionalmente se han alejado del proceso operativo de la planeación urbana; por lo que se considera prudente *traerlos* al análisis actual e incorporarlos dentro de los *lineamientos* del proceso de planeación. Sobre todo si se coligan con otros conceptos de mayor puntualidad, como serían: la *productividad, la competitividad,* incluso el de la *calidad.*

Desde este orden de ideas, a continuación se intentará profundizar, en esta relación conceptual de *eficiencia-eficacia-efectividad* y sus conceptos asociados, en el ámbito *público;* los cuales representan, de *facto*, una dicotomía funcional de objetivos: *por un lado*, estarían los asociados a la acumulación primaria de capital, derivada de la inversión económica que realizan los capitalistas del *sector privado* en la ciudad: por ejemplo; en la habilitación de suelo urbano y *por el otro,* los de servicio y asistencia social, ofrecidos a los pobladores del área metropolitana de Monterrey, constituídos por la infraestructura y el equipamiento urbano; los cuales son otorgados por el sector gubernamental, llámese estado o municipalidad.

Ciertamente, el *primer* objetivo dicotómico observado se relaciona con los empresarios privados, los cuales fundamentan su inversión exclusivamente en términos de ganancias económicas netas; mediante múltiples formas; por ejemplo: el acceso a nuevos mercados internos y externos que de alguna manera incrementen su competitividad. Esto con el único propósito de acrecentar su capital privado y la *velocidad* en el proceso de rotación de su inversión; ya que nuestro sistema socio-político así lo permite.

El *segundo* objetivo debiera ser completamente contrario; ya que se relaciona con el sector gubernamental y las inversiones que éste realiza en bien de la comunidad; específicamente a la sociedad que lo eligió y a la que justamente, debe servir; donde, en teoría, no deberían existir ganancias privadas; ya que la inversión económica proviene de las aportaciones de los pobladores, vía impuestos, multas, servicios públicos y otras.

En este contexto, se pretende generar a continuación el esclarecimiento conceptual de estos términos, de *eficiencia-eficacia-efectividad,* para analizar la posibilidad de incorporarlos como *recomendaciones,* en expresiones de *lineamientos* en el proceso de la planeación urbana.

5.3.2. Interpretación conceptual en el sector público:

Desde el punto de vista del sector público, y precisamente en el ámbito de la administración de sus dependencias, particularmente interesarían las asociadas en el área de la planeación urbana. Los conceptos de *eficiencia, eficacia y efectividad*, se emplean en forma diferente al aplicado en las empresas privadas; situación motivada, por lo menos, por dos razones características:

Primero. Las dependencias o agencias asociadas con la planeación urbana del gobierno estatal o municipal, particularmente las relacionadas con el control del desarrollo urbano, que son las involucradas en esta investigación; no producen mercancías o productos en la forma tradicional que lo hace la industria de transformación o la de la construcción. Más bien, su actividad radica en otorgar un *servicio* a la comunidad que se relaciona, entre otros, con crear una cuidad segura y fácil de vivir, mediante las estrategias de planeación más convenientes, transformadas en *políticas públicas* operativas. Por esta razón, a los recursos humanos que laboran en estas dependencias se les denomina *servidores públicos o funcionarios públicos.*

Segundo. En su calidad de dependencias públicas, manejadas por *servidores públicos* y sin mercancías aparentes para la venta, el objetivo primario del gobierno estatal y de los municipios integrados en la conurbación metropolitana no sería el de acumulación de capital, como lo es con los inversionistas privados; más bien su propósito inmediato giraría en torno a implementar una administración *eficiente, eficaz y efectiva* de los recursos

económicos *ajenos*, provenientes de la sociedad a la que deben servir; lo que se llamaría en esta investigación una *gestión de productividad estratégica (GPE)*.

Así, la noción de términos como los de *eficiencia, eficacia y efectividad* guarda diferencias conceptuales en virtud del sector de aplicación. No obstante, se asume que sería benéfico encontrar paralelismos que contribuyan a operativizar el desarrollo de la administración de las dependencias del sector público, asociadas con el desarrollo urbano:

En el ámbito privado, la *eficiencia* se relaciona con la *cantidad* de producto o mercancía y los insumos utilizados en el proceso de producción; en la esfera pública sería factible relacionar la *eficiencia* con dos *ítems: i.* Con el producto de trabajo directo efectuado por los recursos humanos que laboren el la dependencia; estableciendo parámetros de productividad o rendimiento, ligados con los avances tecnológico-administrativo (**I** + **D** + *i*), incorporados a la dependencia. *ii.* Con la producción *óptima* de de *bienes públicos* maximizando la *cantidad* de éstos y minimizando los recursos económicos.

En términos de la *eficacia*, se podría considerar que respondería en forma similar en los dos ámbitos, *público y privado*; ya que: *la calidad* como actitud del servidor público, la certificación de los procesos administrativos y el cumplimiento de las normas específicas de los *bienes públicos,* para el grupo social diseñado; es una condición indispensable para la *eficacia*.

Ahora, en el ambiente *privado,* el concepto de *efectividad* se asocia básicamente con la *cuantificación del logro de la meta*, no importando que la mercancía se obtenga en forma eficiente o en forma efectiva. Precisamente, este concepto de *efectividad* adquiere una connotación más importante en el ámbito de la esfera *pública*; ya que en tanto producción de *bienes públicos;* llámese equipamientos, infraestructura y otros, su diseño y habilitación se obliga a cumplir con una meta directamente relacionada con las necesidades o requerimientos de la *sociedad o de un grupo social* específico y no solamente para cortos períodos de tiempo, como algunas de las ampliaciones en vías públicas mencionadas anteriormente (*planeación de contingencia*); debiéndose obtener éstos mediante una condición procesal de *eficiencia, eficacia y equidad.*

Entonces, se podría suponer que desde la visión del ambiente del sector público,

- ✓ La *eficiencia* se relaciona con la *cantidad,* pero de trabajo de los recursos humanos y la producción de *bienes públicos;*
- ✓ La *eficacia* con la *calidad* del bien público y
- ✓ La *efectividad* con la meta operativa del *bien público,* que estaría ligada al grupo social dirigido; ver el diagrama Nº. 5.3. Estructura de operación del bien público y del recurso humano en las dependencias gubernamentales.

En este sentido, lo analizado anteriormente llevaría a deducir la existencia de tres *principios* relacionados, que atañen directamente a estos conceptos mencionados en la esfera pública:

El *principio de eficiencia*. Que se asocia, primeramente, con la dosificación en la inversión de recursos económicos en bienes públicos, manteniendo un equilibrio dinámico en términos de las necesidades sociales (*equidad*) y además, con la inversión prevista en las dependencias gubernamentales, correspondiente a los recursos tecnológicos-administrativos de apoyo a los empleados que ahí laboran; que se podría llamarle también: *principio regulador.*

El *principio de eficacia.* El cual tiene una correspondencia directa con los resultados de la atención al usuario de la dependencia pública y con los beneficios del bien público; después de la aplicación de la norma, llamándosele también *principio de calidad.*

El *principio de efectividad*. Que se asocia con el balance entre los efectos positivos y los efectos negativos derivados de los *resultados* (*cumplimiento de la meta*), una vez utilizado el bien público por la sociedad y comprobada la productividad del recurso humano en la dependencia pública. A este bien podría llamársele *principio de ajuste-producto.*

Es claro que estos conceptos de *eficiencia, eficacia y efectividad* analizados, desde la óptica del sector gubernamental, guardan una evidente relación directa con lo que se ha denominado la *gestión de productividad* que cada dependencia pública debería mantener;

además, lo analizado anteriormente representaría el fundamento de las recomendaciones que en materia de *lineamientos metodológicos de planeación* se presentan a continuación.

Entonces, el término *gestión de productividad* estratégica (*GPE)* propuesto en esta investigación, guarda una relación directa con la denominada *productividad* de la empresa privada; sin embargo, es claro que estos dos conceptos (GPE y productividad) evidencian diferencias significativas, principalmente por su ámbito de intervención; ya el concepto de *productividad* se ha utilizado comúnmente en las empresas del sector privado y esta asociado básicamente a la acumulación de capital; razón por lo que al concepto de GPE se define en torno a agrupar *cuatro* aspectos fundamentales que se encuentran ligados en su *utilización* operativa en las dependencias gubernamentales o del sector público. Principalmente se habla de las dependencias o agencias que se encargan de normar el desarrollo urbano de la metrópoli de Monterrey:

Primero. Lo referente a la *administración* y disposición de los recursos de la dependencia, los cuales deben distribuirse con *eficiencia, eficacia y efectividad;* lo que se podría denominar como *gestión-productiva;*

Segundo. La participación de los funcionarios públicos en el conjunto de acciones estratégicas orientadas a conseguir que la sociedad a la que sirven reciban, el mejor servicio y atención y las soluciones más adecuadas a sus problemas de orden urbano y que éstas se orienten a períodos de largo plazo; lo que se llamaría *gestión de calidad;*

Tercero. La incorporación de instrumentos de toma de decisiones *públicas,* diseñados para operar en condiciones de restricción de recursos; incorporando al mismo tiempo los métodos de evaluación *costo-beneficio* en inversiones públicas: o *gestión de equidad;*

Cuarto. Por último, el ingrediente que otorgaría especificidad de ámbito *público,* al cual Enrique Cabrero (2000:22) llama *legitimidad* y en esta investigación se designa como *atención-cumplimiento (AC)* (ver el diagrama: modelo para el análisis de la planeación*),* concepto que se asocia directamente con las acciones derivadas de los gobiernos locales o estatales, como mecanismo permanente de interacción con la ciudadanía: la *consulta pública*; la cual también podríamos asociar con el ámbito de la *gestión estratégica.*

En este marco explicativo, presentado anteriormente, lo que a continuación se presenta, representa lo sustantivo de este apartado de conclusiones y recomendaciones; enmarcado en el ámbito correspondiente al proceso de planeación urbana y a sus *lineamientos procesales.* Dichos lineamientos, descritos por los conceptos específicos antes definidos, serían los que se pretende asociar, precisamente, con la *gestión,* que está ligada con los gobiernos locales; ya que se considera que *uno* de los principales quebrantos relacionados con los procesos operativos de la planeación urbana en el área metropolitana de Monterrey; es en gran medida, la deficiente *gestión de productividad estratégica,* definida anteriormente y que sin duda está ligada a la corrupción.

5.4. La planeación urbano-metropolitana, como parte inherente de la gestión de productividad estratégica (GPE).

Resulta claro observar cómo, durante las últimas décadas, las políticas federales han girado en torno al fortalecimiento de los gobiernos locales; esto se ha evidenciado por las acciones asociadas a procesos de descentralización y con la adjudicación de mayor autonomía de éstos; claro esta, en el marco del llamado *nuevo federalismo*[74] el cual tiende a modificar la relación entre la federación, los Estados y los municipios. Se asume que, en México, este asunto de la federalización debe entenderse como un mecanismo que se circunscribe, por lo menos, a tres objetivos particulares:

i. El fortalecimiento de la democracia,

ii. El aumento de la responsabilidad ante la ciudadanía y

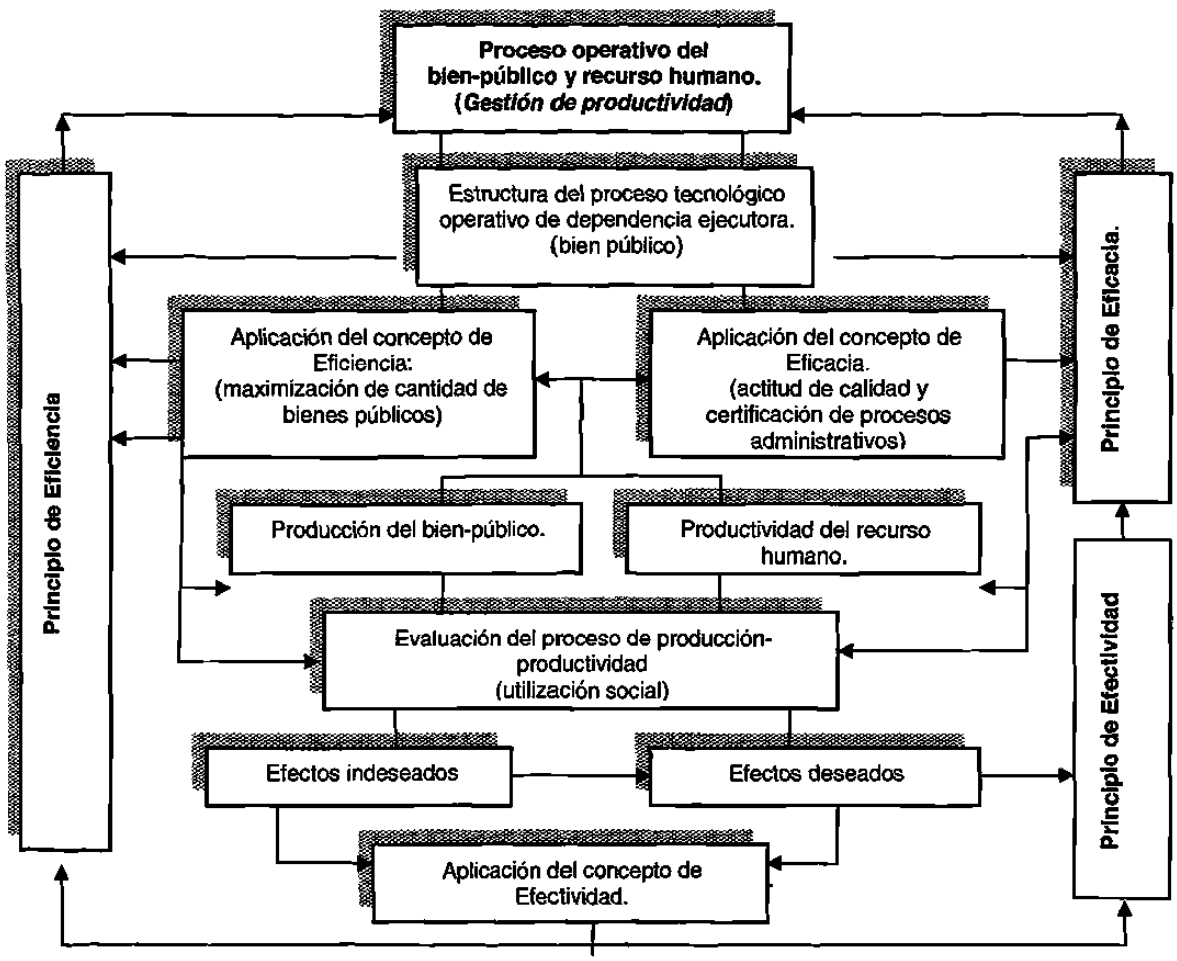
[74] Según Gutiérrez, F. (2003:51) concibe el federalismo en términos de centralización bajo un gobierno federal de poderes antes dispersos, aceptando que hoy en día se entiende como sinónimo de descentralización. Desde nuestro punto de vista percibiríamos el concepto de *federalismo* como un sistema político en el que las funciones de gobierno se reparten entre el poder central y los estados asociados: Como un sistema que une o asocia a organizaciones políticas afines, como pueden ser estados, municipios, provincias, regiones o repúblicas; para constituir una organización más amplia que los comprenda, aunque respetando su autonomía.

iii. El Logro de una mejor asignación y uso de los recursos públicos (Gutiérrez, F., 2003:51);

Precisamente, este último objetivo sería el que se intenta abordar enseguida, circunscribiéndolo en el ámbito de la planeación del área metropolitana de Monterrey; a partir de la reflexión que giraría en torno a: ¿Las autoridades locales han asignado en términos de la *gestión de productividad estratégica* los recursos siempre escasos?

En ese contexto, sería evidente que el ámbito de los gobiernos locales se ha convertido en un nivel gubernamental estratégico para el desarrollo urbano, no solamente porque representa la posibilidad de que sus recursos, que regularmente son escasos; pudieran aplicarse en el marco de la GPE, que sería ciertamente una obligación; sino porque simboliza, en función del crecimiento urbano y del crecimiento urbano periférico, el cual interesa a esta investigación, la única posibilidad que tienen los pobladores de la metrópoli de acceder a estados que tiendan a un equilibrio en el desarrollo urbano del sitio que habitan.

Diagrama Nº. 5.3: Estructura de operación del bien público y del recurso humano en las dependencias gubernamentales: *la gestión de productividad.*



En los dos casos, es imprescindible ceñir a los gobiernos municipales que componen la conurbación metropolitana de Monterrey, a procesos de modernización, con el propósito de cumplir con la *gestión de productividad estratégica;* requiriéndose fortalecer las potencialidades reales que tienen los gobiernos locales, referidas al *diálogo* con los pobladores; para generar proyectos urbanos respaldados, precisamente, por el consenso de ambas partes: *gobierno-comunidad.*

Actualmente, en las áreas urbanas que integran el área metropolitana de Monterrey, hemos atestiguado cómo en aras de la modernización y de mejorar la prestación de servicios públicos a los ciudadanos, los gobiernos locales han cedido a la incorporación de agentes privados en las tareas tradicionales que a ellos corresponden, quizá como un procedimiento que se relacione con el *saneamiento* de vicios burocráticos, o por causas proclives a corrupción, o por aquella idea que: es más eficiente la iniciativa *privada* que el sector público.

Lo cierto es que: aunque en este proceso se mejore el servicio, el gobierno local se ve debilitado ante los pobladores, por su evidenciada incapacidad de articular una administración independiente. Se asume que el camino no es la privatización de servicios, ni el *agrandamiento* de los recursos humanos o de conjuntar expertos de toda índole; sino la incorporación de técnicas y métodos para lograr la *gestión de productividad estratégica*; ligando a ésta con mecanismos operativos de comunicación gobierno-poblador. Se trataría de modificar la percepción tradicional actual que gira en torno a considerar la *contingencia* como algo primordial; para transitar a un modelo diferente que permita, con una *visión de futuro*, generar las modificaciones paulatinas del *presente*; en un marco real de situaciones que evidentemente son sumamente complejas y cambiantes y que son las que se forman en una conurbación metropolitana como la de Monterrey.

Por supuesto, que el cometido no es sencillo, ya que justamente el gobierno local representa hoy en día el acercamiento más inmediato entre gobierno-ciudadano; correspondiéndole a éste atender problemas de tan diversa índole y asociados directamente a los ciudadanos que van *desde*: la recolección de basura, la seguridad pública y social y otros muchos más; *hasta* los que interesan en el ámbito de esta investigación, que serían: los coligados al desarrollo urbano, la expansión periférica de la metrópoli y el proceso de planeación para guiar el crecimiento urbano.

No obstante, los asuntos que se asocian con la *planeación urbana*, materia de esta investigación, están directamente relacionados con todo el ámbito de la administración local. En efecto, justamente los problemas que pudieran existir coligados con lo que hemos denominado *gestión de productividad estratégica*, dentro de los gobiernos locales; ciertamente, tenderán a repercutir en los planteamientos y en las acciones operativas que éstos decidan implementar, ya que siempre los recursos económicos de los municipios serán escasos, y deficientemente administrados, seguramente serán más escasos y de menor rendimiento para la sociedad.

La idea de generar un concepto como el que se ha denominado *gestión de productividad estratégica* e integrarlo a las *recomendaciones finales* de este trabajo de investigación y que agrupa a *otros* tantos relacionados con la productividad; la cual se asocia como una variable que repercute en la planeación urbana, surge del reconocimiento de, por lo menos, *cuatro* circunstancias *negativas* ligadas con los gobiernos locales y que han quedado evidenciadas en los tiempos actuales por diversos acontecimientos; entre otros, por el acceso a la información de las cuentas públicas, o por la comprobación de diferentes formas de asociación delictiva entre los funcionarios y los actores sociales, y otras más:

Primero. Lo que se podría denominar como la *crisis de eficiencia* de las dependencias, agencias, u oficinas; tanto de los gobiernos locales como estatales, particularmente en lo referente a los asociados con el desarrollo urbano; los cuales y en virtud de sus acciones *poco eficientes*, comprometen su existencia operativa.

Segundo. La *crisis de eficacia* que se asocia en el área de la planeación urbana, con la solución, ciertamente ineficaz, de una gran cantidad de problemas urbanos, tratados en forma *contingencial* y, en muchos casos, ligados a tiempos electorales.

Tercero. La *crisis de efectividad*, la cual justamente estaría ligada al cumplimiento de las metas de los pobladores; entre las cuales seguramente no aparece toda la gama de problemas que enfrentan día con día en la ciudad.

Cuarto. La *crisis de atención y cumplimiento*, generada por la falta de credibilidad y confianza en las dependencias oficiales que ejercen la planeación urbana; ya que son percibidas, en la mayoría de los casos, como agencias divorciadas de los pobladores y que

atienden los problemas urbanos que están asociados, en muchas de las ocasiones, a sus propios intereses.

Entonces, después de este panorama de sendas *crisis,* derivamos esta propuesta de circunscribir la acción gubernamental en materia de desarrollo urbano, en ***cuatro dimensiones y cuatro componentes contextuales***[75], los cuales estarían directamente ligados en una correspondencia uno a uno y serían claramente interdependientes. Esto, con el propósito de filtrar todas las acciones de planeación y operación de las agencias encargadas del desarrollo urbano; así:
La *crisis de eficiencia* se convierte en procedimientos analíticos (modelos, o métodos) que orienten la generación de múltiples *programas* ligados al desarrollo urbano, en el marco del uso intensivo de los recursos;
La *crisis de eficacia*, se trasmutaría a procesos de *calidad,* tanto de atención al público como los requeridos en términos de monitoreo y seguimiento de los *programas;*
La *crisis de efectividad* se transformaría en el proceso de asociación entre los *programas* y el cumplimiento de la meta ligada a las demandas de la sociedad;
Finalmente, la *crisis de atención-cumplimiento* se convertiría en *programas* operativos estratégicos y permanentes; de consulta ciudadana y de acercamiento a los sectores de pobladores, donde se intervendrá con acciones de desarrollo urbano; ver el diagrama N° 5.4 y 5.5: Modelo para el análisis de la planeación urbana a partir de la gestión de productividad estratégica.

Evidentemente, en el ámbito de *gestión de productividad estratégica* propuesto, la dificultad estaría asociada con la posibilidad de interconectar equitativamente las *cuatro dimensiones,* contextualizadas entre los *cuatro componentes* propuestos. Para obtener una mezcla *estratégica* de acciones gubernamentales integradas, tanto en la dependencia encargada de éstos, como en los programas de desarrollo urbano destinados a la sociedad. Ya que la posibilidad de las acciones reales indican que en determinadas ocasiones, en busca de la *eficiencia* pudiera; por ejemplo: perderse *calidad,* alejarse de los objetivos de la *efectividad* u olvidar las demandas de los ciudadanos; o, incluso, estar descontextualizado del ámbito externo, como de los factores ligados a la *globalización*, o del contexto de las políticas *nacionales*, *regionales* o *municipales*. Para clarificar esta posición, se propone el ejemplo siguiente: ver el diagrama N° 5.4: modelo para el análisis de la planeación urbana a partir de la gestión de productividad estratégica, basado en componentes contextuales:

Supongamos que a partir de la última temporada de huracanes, en el área metropolitana de Monterrey, el gobierno estatal en coordinación con *otros* municipios, han decidido implementar un *programa* de reubicación de las familias vulnerables que se ubican en lugares de riesgo, situados en la zona N° 9 Sur-Monterrey; particularmente las localizadas sobre las márgenes del río La Silla y sus afluentes. Basándose en las propuestas de esta investigación, en donde se propone con posibilidades para expansión periférica de la metrópoli, las zonas orientadas hacia el nor-oriente particularmente las N° 6 Norte-Escobedo y N° 7 Nor-oriente Apodaca; las dependencias encargadas de determinar el lugar físico-espacial de la reubicación, eligen finalmente el área urbana periférica del municipio de Apodaca para la construcción de las viviendas (Zona N° 7). Diseñándose éstas con determinadas características constructivas; después del análisis se observa que: *eficientemente* se construye el número de viviendas que se determinó en el programa por lo que se dispone de una vivienda por familia; no obstante, las dependencias participantes ahora se enfrentan a un dilema de varias vertientes:

1. En el afán de cumplir con el número de viviendas requerido (cuadrante de la eficiencia) y dado los recursos escasos, los involucrados *toman la decisión* de bajar los costos de las mismas utilizando materiales y mano de obra de propiedades comprometidas; disminuyendo en este proceso la *calidad* de la construcción (cuadrante de la eficacia),
2. En el *seguimiento y monitoreo* del programa se evidencia la deficiente construcción de las viviendas (cuadrante de la efectividad);

[75] Los cuatro componentes del entorno serían: La globalización, el ámbito nacional, estatal y local; las dimensiones serían las relacionadas con: Atención cumplimiento, eficiencia, eficacia y efectividad. Ver diagrama 5.4.

3. En virtud de los costos del suelo se eligió la zona N° 7 de Apodaca por lo que las familias a reubicar están en plena apatía; ya que su trabajo y su vida en general, se ha desarrollado, precisamente, en el otro extremo de la ciudad (cuadrante de atención-cumplimiento);
4. Finalmente, se detectó dentro de Monterrey, la existencia de zonas con mayores propensiones a ese tipo de riesgos. Incluso, algunas que se localizan fuera de los límites metropolitanos (*contexto municipal*) y que además existen apoyos del gobierno federal para este ámbito territorial (*contexto nacional*); por lo que el *programa,* ciertamente, fracasó.

En este sentido, el ejemplo hipotético es claro desde la perspectiva que se ha pretendido mostrar. En efecto, la idea que subyace a lo expuesto anteriormente se asocia con *algunos* de los posibles errores que se suelen circunscribir a la *toma de decisiones* en materia de planeación urbana y que se han relacionado con los diagramas presentados anteriormente; donde, muchos de los programas orientados a los pobladores metropolitanos, están influidos en mayor medida por alguno de los *cuadrantes* representados en los diagramas N° 5.4 y 5.5. Mayor *eficiencia*, menor *calidad,* o posiblemente descontextualizados de ámbitos externos al metropolitano; cuando lo buscado sería el equilibrio entre éstos.

Al mismo tiempo, se asume que una gran cantidad de *errores* en la *toma de decisiones* se asocia a la inercia existente en: los instrumentos de planeación, la formulación del *plan* y su proceso operativo actual; ya que regularmente en éstos los objetivos son rígidos y la *evaluación* de las estrategias, los programas y los proyectos implementados, no se ejecuta durante el proceso operativo del mismo, sino que se produce al final o en periodos largos de tiempo, desfasados de la posible corrección en las acciones; lo que lleva a errores y pérdida de los recursos escasos gubernamentales, recursos que son generados, en la mayoría de los casos, por la sociedad. Ver el diagrama N° 5.4: modelo para el análisis de la planeación urbana a partir de la gestión de productividad estratégica.

Por esa razón, nuestra *recomendación* giraría en torno a <u>*complementar*</u> los instrumentos actuales de planeación y su proceso de ejecución operativa, mediante la adopción de *otros* enfoques complementarios como los planteados hasta ahora; además de la posibilidad de incluir algunas otras formas ejecutivas de realización, las cuales serán planteadas en los párrafos siguientes; como *aquélla* que supone la existencia de una *evaluación* del proceso operativo permanente, la cual supondría la oportunidad de redefinir los objetivos del plan, adaptándose a nuevas situaciones, en virtud de las condiciones evidentemente cambiantes que subyacen en la vida de una metrópoli, o de cada una de las ciudades que forman parte de la conurbación.

Ahora, en el argumento de esta propuesta que se relaciona con los *lineamientos,* que se consideran fundamentales en el proceso de la planeación urbana para el área metropolitana de Monterrey, se supone que existen diferencias en el ámbito de intervención de las *cuatro dimensiones* y los *cuatro componentes contextuales* que se han representado en los diagramas 5.4 y 5.5; ya que la *primera* tendería a estar enmarcada en la esfera general del gobierno estatal o local, precisamente en el interior de la dependencia, influyendo su forma de administración; mientras que la *segunda* se asociaría básicamente con el ámbito *operativo* de la planeación, el cual está ligado directamente con las estrategias, los programas, los proyectos, su evaluación, y otros, participando en todo el proceso ejecutivo y en el análisis posterior que se asocia con los resultados del programa, en términos de la consulta ciudadana.

Así, nuestra recomendación en el ámbito de los *lineamientos* considerados en el proceso de la planeación urbana para el área metropolitana de Monterrey, giraría en torno a considerar que en el marco jurídico actual, aunque el gobierno estatal juega un papel importante en éste proceso mencionado, los gobiernos municipales serían los responsables directos de los *ajustes* en el desarrollo urbano local, debiendo adaptarse a la multiplicidad de situaciones urbanas cambiantes; producto, entre otros, de los diferentes requerimientos de cada grupo de pobladores, de cada individuo en particular, y además del dinamismo inherente existente en cada una de las ciudades conurbadas actualmente.

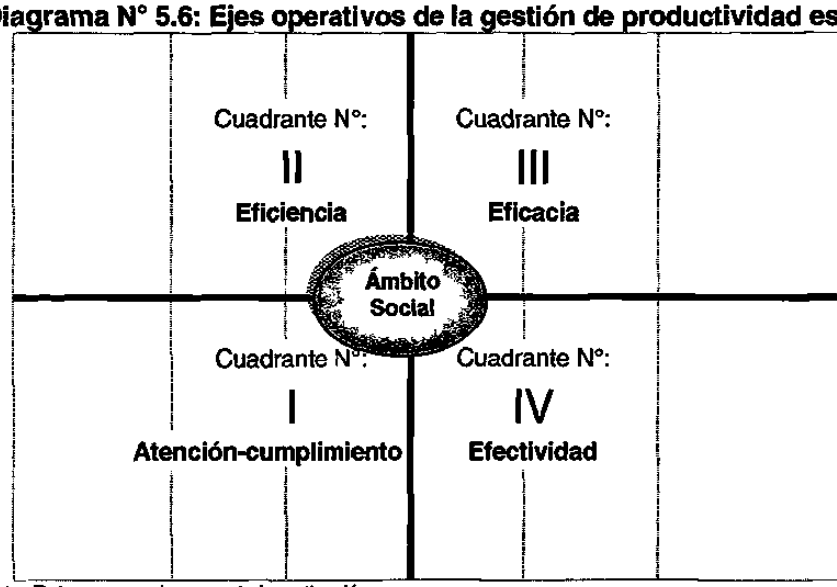
Por lo tanto, su *misión* en esta esfera de intervención, debe ser contraída como un compromiso con la sociedad a la que sirve, circunscrita, en un marco de *flexibilidad* de *procesos* asociados con la planeación urbana, como uno de los instrumentos operativos

más importante de que dispone, para el ordenamiento territorial; ya que si existe un nivel de gobierno en el que la incertidumbre está presente y en el que los cambios en las preferencias de los pobladores afectan el proceso de planeación, sería justamente en la esfera municipal; evidentemente, por su cercanía ciudadana, razón por lo que la *flexibilidad* del proceso y la capacidad de reacción y *ajuste oportuno;* sería vital en el contexto de la *gestión de productividad estratégica GPE* propuesta aquí, para el gobierno local. Ver el diagrama N° 5.6: ejes operativos de la gestión de productividad estratégica.

Para ello, desde la *fase* inicial asociada al *i.* Proyecto de gobierno local o mejor, a su *misión,* consideramos que debiera de traducirse en un conjunto de *ii. Objetivos* generales o líneas de acción de orden local; los cuales obligaría a traducirse en *iii. Programas* y *iv. Proyectos* operativos, diseñados con equidad, de acuerdo con las prioridades sociales detectadas y los tiempos previstos; y por supuesto, contemplados en el *v. Presupuesto* disponible.

De hecho, a partir esta óptica, cada *fase* del proceso; desde la *misión* hasta el *prosupuesto,* debe ser considerada como una *hipótesis*; ya que la *flexibilidad* mencionada anteriormente así lo amerita. Para este asunto, asociado con la flexibilidad del proceso, ciertamente, es requisito indispensable la implementación de un instrumento que, en esta investigación, se ha denominado como *submodelo de evaluación del proceso* y que está elaborado en el marco de la *gestión de productividad estratégica* GPE; el cual permitirá someter las *hipótesis* de comportamiento a la realidad actual del escenario urbano.

Diagrama N° 5.6: Ejes operativos de la gestión de productividad estratégica.



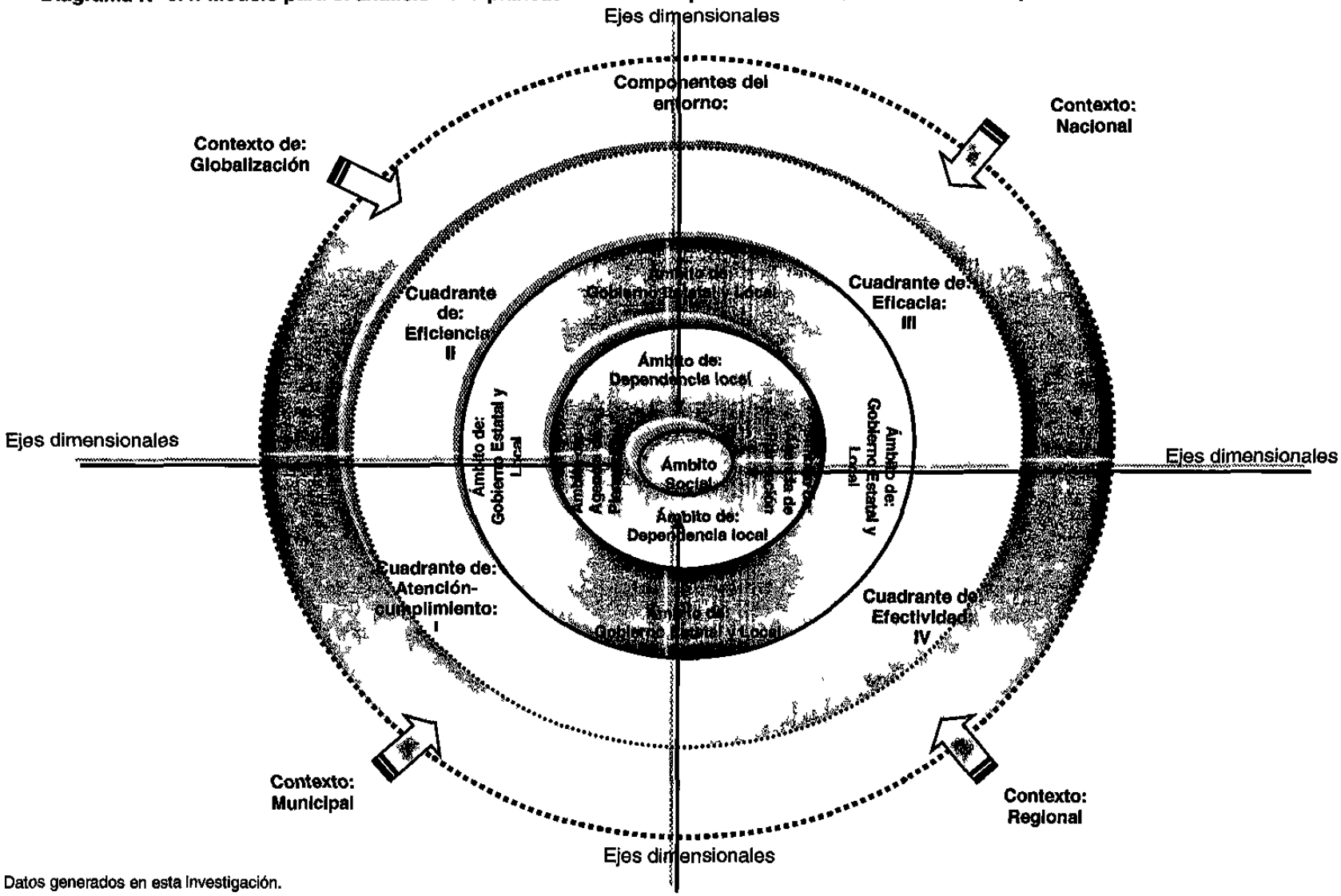
Fuente: Datos generados en esta investigación.

Dicho submodelo de evaluación, se propone construirlo a partir de los cuatro ejes operativos de la GPE mostrados en el diagrama N° 5.6, el cual se compone, precisamente de cuatro sistemas de evaluación y control; éstos tendrían las siguientes funciones:

1. Sistema de *Atención-cumplimiento* N° I. El cual se considera uno de los más importantes, ya que tendrá la doble función de evaluar; *uno:* al interior de la dependencia; en donde se revisarán los logros efectivos en la aplicación de recursos (humanos, económicos y otros) en términos de la *gestión de productividad estratégica* y; *dos:* en la *acción* coligada a la aplicación operativa de los programas en el grupo social o la sociedad en conjunto; en la que se examinarán los logros particulares de dicha *acción,* como parte de la consulta ciudadana.

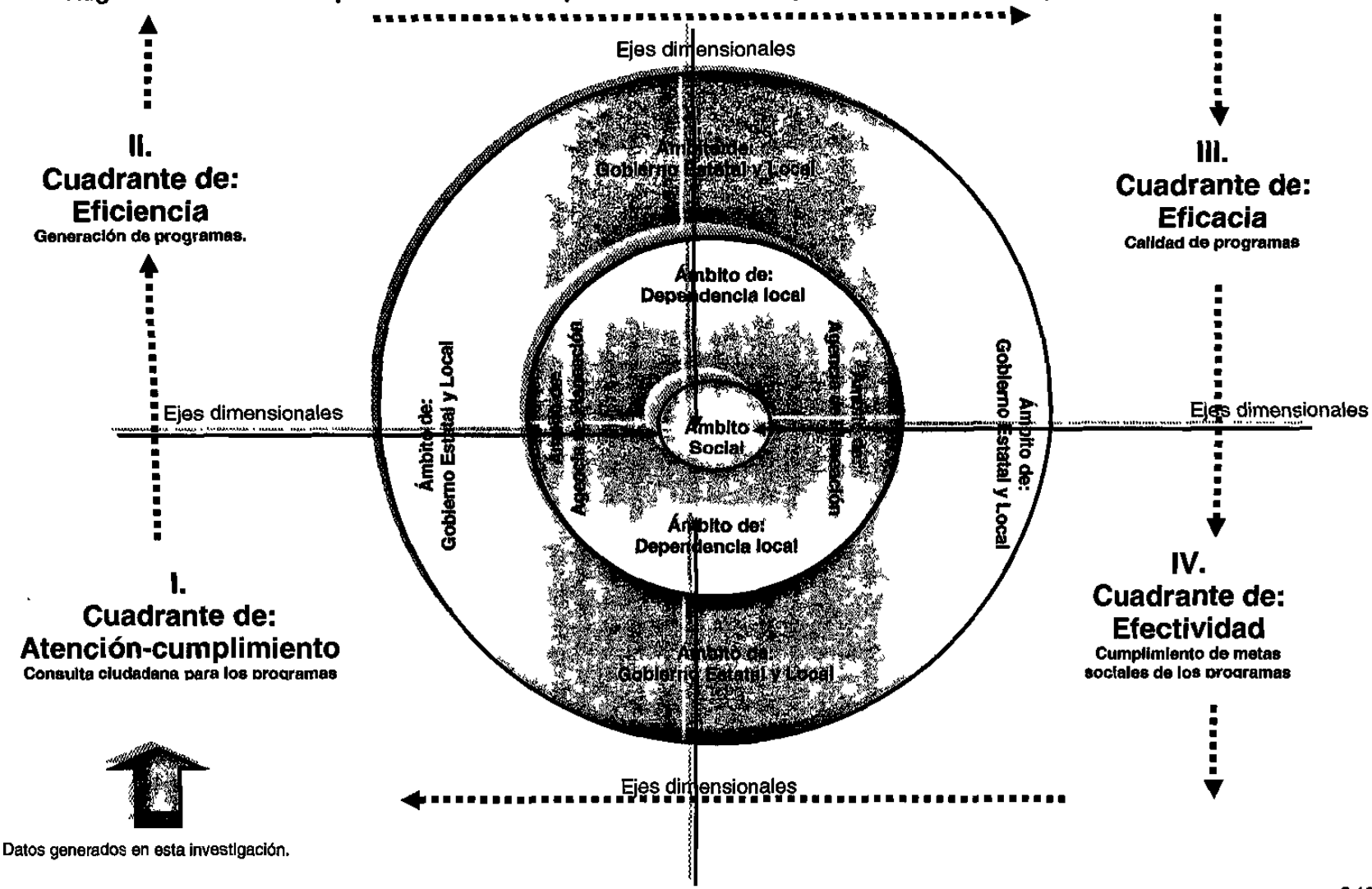
2. Sistema de *eficiencia.* El cual tiene el desempeño de controlar y evaluar: la implementación de cada uno de los programas incluidos en la *misión* y su grado de avance y la observancia en la asignación y aplicación oportuna de los recursos programados a los *programas* y *proyectos* incluidos.

Diagrama N° 5.4: Modelo para el análisis de la planeación urbana a partir de la GPE; basado en 4 componentes contextuales:



Fuente: Datos generados en esta investigación.

Diagrama N° 5.5: Modelo para el análisis de la planeación urbana a partir de la GPE; en 4 Ejes dimensionales.



Fuente: Datos generados en esta investigación.

3. Sistema de *eficacia.* En este sistema se propondría evaluar y controlar la *calidad* con que los programas y proyectos son aplicados en el ámbito territorial.
4. Sistema de *efectividad.* Tendría entre sus objetivos el de evaluar: el cumplimiento de la meta asignada para los programas o proyectos en períodos secuenciales de tiempo, antes de su terminación y los logros generales de éstos; en el espacio físico de referencia, al finalizar el mismo.

Ciertamente, para la evaluación y control de los sistemas antes descritos será requisito indispensable la formulación de diversos *indicadores,* asociados a cada uno de los *ítems* referentes a: los *componentes del entorno* y las *dimensiones operativas* (ver los diagramas N° 5.4 y 5.5), algunos de los cuales deberán basarse en datos *cuantitativos* y otros en criterios *cualitativos*; por ejemplo: en el caso de la *eficiencia* y, sobre todo, en el control de presupuesto, los indicadores serán *cuantitativos*: montos asignados, productos generados, tiempo consumido, cuantificación de materiales y otros; en la *efectividad, eficacia y atención cumplimiento,* la mayoría de sus indicadores serían *cualitativos*: características de los pobladores beneficiados, nivel de satisfacción, grado de aceptación del programa o proyecto, objetivos alcanzados y otros.

Así, se asume que para *complementar* las etapas del proceso de planeación tradicional utilizado en las dependencias gubernamentales, es fundamental circunscribir a sus *fases* lo anotado anteriormente; ya que, como se ha podido constatar en las explicaciones precedentes, dicho procedimiento permite incidir en los dos ámbitos asociados del gobierno local y estarían coligados a la planeación urbana:

Primero. A la esfera que se encuentra asociada con la administración de la dependencia encargada del control urbano y;

Segundo. Al área operativa correspondiente a la aplicación de los programas y proyectos propiamente dichos, derivados precisamente de la planeación del sitio.

Además, otra de sus características estaría ligada con la *flexibilidad* en el proceso, lo que significaría corregir los posibles errores en la aplicación o diseño de los programas orientados a incidir positivamente en la solución de algún problema de corte urbano, que pudiera aquejar a la sociedad, incluso mediante la evaluación es posible cuantificar los impactos positivos o negativos resultantes.

A continuación se presenta un diagrama en donde se esquematiza, en términos generales, el modelo de planeación propuesto: diagrama N° 5.7. Modelo general para el análisis de la planeación urbana a partir de gestión de productividad estratégica.

5.5. Proceso metodológico: planteamiento sistémico.

Hasta aquí se ha elaborado un planteamiento general, en términos de *recomendaciones* asociadas con *lineamientos* particulares, sobre la forma en que se considera prudente, que deberían integrarse *algunas* variables fundamentales al modelo de planeación urbana; específicamente para el área metropolitana de Monterrey. Dichos *lineamientos* involucran básicamente los conceptos que forman parte del proceso denominado *gestión de productividad estratégica GPE,* los que se agrupan desde la perspectiva de *cuatro componentes contextuales* del entorno y *cuatro ejes dimensionales,* que permitirán orientar las acciones gubernamentales en materia de desarrollo urbano local.

Desde esta óptica, se podría circunscribir a los cuatro *componentes contextuales del entorno* en el ámbito asociado a variables *exógenas*; las cuales, de diversas maneras ciertamente, influyen en el proceso de *hacer ciudad*; algunos de estos componentes, como la *globalización* o mundialización se han analizado en el capítulo segundo, del marco teórico. Además, estarían los cuatro *ejes dimensionales;* que se han asociado con variables de carácter *endógeno,* al proceso *operativo* de la planeación y serían los que determinarían el grado de cumplimiento de las *acciones* implementadas por el gobierno local, en bien del grupo social para las que fueron dirigidas.

Lo que se presentará a continuación sería el proceso metodológico general derivado de la visión que se ha explicado anteriormente y que se ha propuesto como el: *Modelo*

General para el Análisis de la Planeación Urbana a partir de la Gestión de Productividad Estratégica (diagrama 5.7). En este sentido, una de las posiciones que caracteriza al proceso metodológico propuesto se ciñe a la consideración primaria que circunscribe a la o las dependencias municipales coligadas con el planeamiento urbano, a *enfrentarse* a una *evaluación* organizacional en términos de *diagnóstico; antes de iniciar* las acciones de diseño y operativas propiamente del *plan.* Nuestra propuesta, según lo indica el diagrama N° 5.8, impediría cualquier operación encaminada a guiar los destinos del área urbana local en materia de desarrollo urbano, si primeramente no se cuenta con una dependencia organizacionalmente permeada por lo que se denominó GPE:

En primer lugar, habría que ordenar el lugar de trabajo, antes de pretender planear organizar el medio territorial urbano.

Para esto, se propone la elaboración de una *evaluación-diagnóstico* desde la perspectiva de la GPE planteada anteriormente, involucrando los dos ámbitos diferenciados, que hasta ahora se han propuesto en esta apartado de investigación: *primero,* el que se ha identificado como: *componentes contextuales* del entorno, que se asocian con el ambiente *externo; segundo,* los *ejes dimensionales operativos* que se ligaron con la esfera *interna*:

Desde el ámbito *externo,* estamos proponiendo los factores más evidentes y quizá también los de mayor significancia, considerando, al mismo tiempo, la posibilidad de incluir algunos otros más: *i. Globalización,* ii. *Contexto nacional, iii. Regional y iv. Municipal.* La idea que subyace en el análisis de los factores *externos,* sería la evaluación-diagnóstica sobre las *fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas* (análisis FODA) que puedan impactar en el entorno institucional, disminuyendo la operatividad de las *acciones* programadas en el plan; por ejemplo: en el ámbito de los fenómenos de corte *mundialista* deberían considerarse desde:

1. Las implicaciones en la esfera económica que se relacionan con la movilización de capital, la modificación el los patrones de producción industrial los cuales tienden a orientarse hacia la *servicialización,* la convulsión de los marcos socio-culturales de referencia metropolitana, que en cierta medida generan lo que se conoce como *la sociedad global,* asociada, entre otras muchas cosas, con tendencias proclives al consumo en masa. Incluso sería necesario reflexionar sobre,
2. La influencia que ejerce la inversión del capital extranjero en la morfología urbana, al invertir en equipamientos comerciales y lúdicos, los cuales tienden a desarrollar algunas zonas específicas de la ciudad, e incorporan formas, sistemas y tecnologías de construcción diferentes a las del lugar. Los demás ámbitos contextuales tendrían relación con procesos más inmediatos; ya que se relacionan con el territorio nacional; por ejemplo: los asociados con la política económica o las disposiciones en materia de desarrollo urbano, como leyes, planes, acuerdos, convenios con instituciones privadas, redes de asociación y complementariedad con otras regiones; u otros de carácter nacional (Ley General de Asentamientos Humanos, LGAH), regional, metropolitano, municipal. Incluso la estabilidad política y *gobernabilidad* en los diferentes ámbitos de la esfera pública del país.

Desde el punto de *vista interno,* la evaluación diagnóstica implicaría un grado de mucho mayor de profundidad en los *ítems* tratados, ya que involucraría directamente la forma de administración de la o las dependencias involucradas en la formulación y desarrollo del plan; incluyendo, también, la productividad de los recursos humanos que ahí trabajan, en función del concepto de GPE. Entonces, sería prudente aclarar que en la *evaluación-diagnóstica* de la dependencia coligada a la planeación del desarrollo urbano local; los conceptos de: *eficiencia, eficacia, efectividad y atención-cumplimiento* serán aplicados especialmente a la organización administrativa y los funcionarios públicos que ahí laboran, incluso, se agregaría un concepto adicional, que se asocia con la *competencia* y *pertinencia* de los diseñadores y operadores del instrumento: *el plan.* Así, la idea que subyace a este tipo de análisis se relaciona con la determinación de conocer los puntos *débiles* del equipo así como sus *fortalezas, oportunidades* debilidades y *amenazas* (análisis de FODA).

En este orden de ideas, sería posible efectuar la *evaluación-diagnóstica* de la dependencia de diversas maneras: una de ellas podría consistir en revisar a ésta por áreas o departamentos, desde dos vertientes: *una*, ligada con la estructura organizacional, la cual estaría normada por algunas disposiciones asociadas con la administración pública y; *otra*, con los recursos humanos que ahí laboran;

Quizá lo más importante sería entender a la organización de la dependencia como un medio *que se debe ajustar al proceso de cambios y fines buscados por la sociedad, no al revés*; es decir, la estructura administrativa se deberá adaptar procesalmente a las realidades cambiantes de una sociedad cada vez más participativa y exigente. Difícilmente podrá ser al contrario.

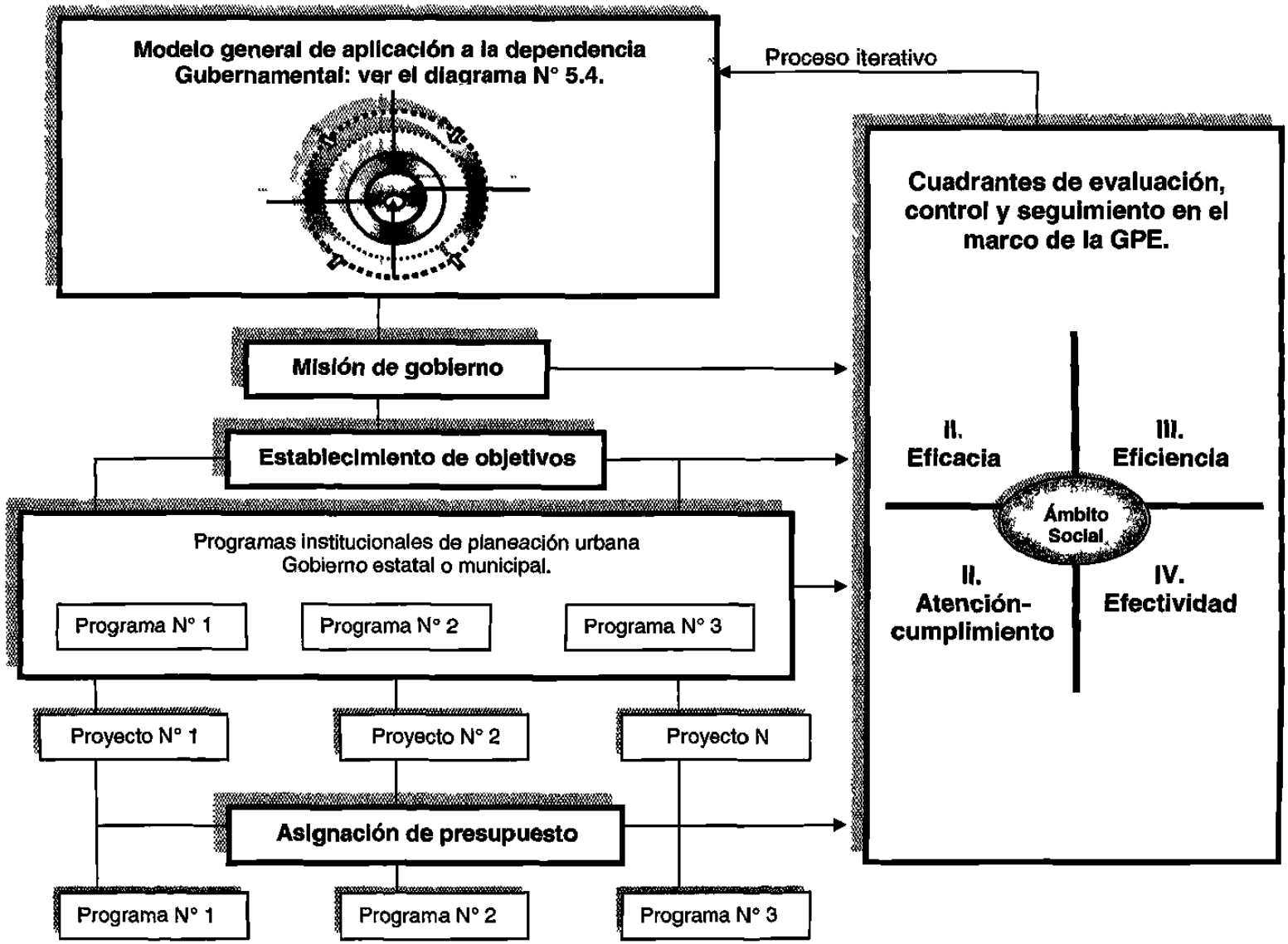
Así, como se anota en párrafos precedentes, se infiere que desde la visión del ambiente del sector público y, particularmente, en el ámbito de la *evaluación-diagnóstica* de la dependencia relacionada con la planeación que: la *eficiencia* se relaciona, además de la *cantidad* de trabajo de los funcionarios públicos, con la dosificación de recursos económicos invertidos equitativamente; la *eficacia* con la *calidad* asociada a la certificación de los procesos administrativos y a la atención del usuario y la *efectividad* con el cumplimiento de las metas operativas de la dependencia.

Por último, dentro de la evaluación-diagnóstica propuesta para la dependencia, se localiza el concepto que tiene la particularidad de definir a todos los demás, nos referimos a: la *atención-cumplimiento;* concepto que se ligó con los mecanismos de consulta ciudadana permanente, el cual deberá incluir los procedimientos que permitirían la evaluación de la dependencia, tanto en el ámbito del servicio prestado por los funcionarios públicos a los ciudadanos, como también las acciones operativas derivadas de los planes, programas, y estudios específicos producidos por la dependencia oficial.

Hasta aquí se ha presentado lo que se considera como la parte inicial en el proceso de planeación para el área metropolitana de Monterrey, representada en los diagramas 5.7 y 5.8. Como ha quedado evidenciado en los párrafos anteriores, la dependencia encargada del diseño y ejecución de los planes o estudios de desarrollo urbano deberá confrontar una *evaluación-diagnóstica* en torno a los parámetros propuestos por la *gestión de productividad estratégica* y ajustar, en su caso; la organización administrativa y sus recursos humanos, antes de iniciar cualquier actividad encaminada al planeamiento territorial metropolitano; ya que de *no acreditar* la evaluación organizacional, el proceso metodológico propuesto no permitiría continuar las actividades subsiguientes; ver el diagrama N° 5.8: Proceso metodológico para la planeación urbana a partir de la gestión de productividad estratégica.

Cuando la evaluación de los procesos administrativos y de los funcionarios públicos resulte *positiva*, se podrá continuar el proceso de planeación. A continuación se analizarán, en forma general, las etapas del proceso metodológico planteado en el diagrama N° 5.8., aclarando que el enfoque analítico estará centrado, más que en el proceso mismo, en el modelo *periférico* diseñado, que se encuentra en el diagrama 5.7 (*cuadrantes de evaluación*), el cual, ciertamente, *controlará*, desde la perspectiva de esta investigación, el correcto desempeño de las propuestas de planeación surgidas de la dependencia encargada de tales acciones.

Diagrama N° 5.7: Modelo general para el análisis de la planeación urbana a partir de gestión de productividad



5.6. Análisis del proceso de planeación urbana.

Como se ha mencionado anteriormente, para *iniciar* operativamente el proceso de planeación urbana, sería requisito indispensable, contar con una organización administrativa y funcionarios públicos dispuestos a operar en un *modelo* diferente; el que:

Primero. Privilegia la *gestión de productividad estratégica* y lo que ello implica, y

Segundo. Identifica las nuevas características de competitividad existente entre las ciudades, en el marco de la globalización (ver capítulo segundo);

Pero no solamente se requerirían éstas condicionantes, sino que, al mismo tiempo, será necesario reconocer y concertar las *voluntades* de la clase política y, sobre todo, las de los actores sociales involucrados; aceptando, identificando y articulando por parte de las autoridades, a la diversidad de grupos que componen el tejido social y los que desde la sociedad civil deberán interactuar con el gobierno local, en un proceso metodológicamente definido, que les permita a *ellos* participar en la generación de su propio futuro.

Para esto, las autoridades gubernamentales encargadas de la generación de estrategias y políticas públicas coligadas al desarrollo urbano, deben ser capaces de estimular la participación de los actores sociales, lograr espacios de negociación, construir el consenso sobre la visión del futuro y el *compromiso* de los diferentes actores del sitio para coadyuvar en su realización; lo que implicaría indefectiblemente dos condicionantes: *uno,* que la mencionada visión de futuro del sitio *surja* de una decisión colectiva de los representantes comunidad-gobierno y *dos,* la determinación de un *responsable o líder* de llevar a cabo las acciones consensuadas entre ambos sectores.

Esto implicaría que el *líder* responsable, ya sea una institución gubernamental, un individuo particular, una asociación, o un grupo representado por cada uno de éstos; deberá ajustarse a: la *evaluación, el control, y el seguimiento,* que esta propuesta incluye en el *submodelo para el análisis de la planeación urbana a partir de la gestión de productividad estratégica, a partir de cuatro ejes dimensionales* (ver los diagramas 5.4 y 5.8). El cual se ubica periféricamente al proceso formal de planeación urbana que planteamos y tiene el propósito de vigilar cada una de las etapas procesales, incorporadas en los lineamientos operativos del mismo.

Como se recordará, en el apartado anterior se examinó a la *dependencia oficial* encargada del diseño y operacionalización de los instrumentos asociados al desarrollo urbano, en términos de una *evaluación-diagnóstica interna* y *externa*; desde la óptica que hemos denominado: cuatro *componentes del entorno* y cuatro *ejes dimensionales;* los cuales deberían *acreditar,* antes de iniciar propiamente con el proceso de planeación. Ahora, para el caso que nos ocupa, se explorarán solamente los cuatro *ejes dimensionales (ED)* que son los que se coligan al proceso mencionado; éstos, desde nuestro planteamiento de *recomendaciones* tienen la particularidad de *regular* el correcto desempeño, en *cada una* de las fases del proceso metodológico que se ha propuesto como *lineamientos generales para la planeación urbana*, en el área metropolitana de Monterrey. Los ED mencionados estarían representados por el *cuadrante* de:

1. *Eficiencia,*
2. *Eficacia,*
3. *Efectividad y*
4. *Atención-cumplimiento.*

En este orden de ideas, el modelo periférico propuesto que evalúa, *controla*, y da *seguimiento* al proceso de planeación, sería una propuesta en la que habría que profundizar para determinar los mecanismos operativos que permitiesen cumplir los propósitos involucrados con: *la eficiencia, la eficacia, la efectividad y la atención cumplimiento*; ya que lo presentado anteriormente se relacionaría más que con los instrumentos operativos, con *lineamientos generales*; que sería el objetivo de este apartado.

Ahora, con respecto al proceso de planeación planteado en el diagrama N° 5.8: *proceso metodológico: modelo general para el análisis de la planeación urbana a partir de la gestión de productividad estratégica*; se debe aclarar que el enfoque metodológico planteado *no* pretende sustituir o eliminar los procesos de planeación utilizados por las

dependencias correspondientes para el planeamiento urbano. más bien el propósito seguiría una tendencia orientada hacia la *complementariedad*; incluso se asume, como se ha planteado anteriormente, que gran parte del éxito que pudiera alcanzar esta forma de planeación *complementaria;* ciertamente estaría ligada con factores asociados con la *voluntad:* no sólo de los funcionarios públicos que representarían la parte oficial que impulsaría el proceso; sino también de los actores sociales, los cuales tendrían el derecho y la obligación de intervenir en el diseño futuro del sitio, evitando decisiones unilaterales y, en muchos casos, generando programas o proyectos con una visión parcial.

Entonces, el proceso de planeación basado en el diagrama N° 5.8 iniciaría primeramente con las siguientes etapas:

1. Se podría decir que **LA ETAPA I**, sería una etapa preliminar, en donde se *certifica* la *capacidad* de la dependencia para llevar a cabo las tareas de planeación (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, FODA); evaluando a la dependencia o dependencias coligadas al proceso de la planeación urbana: una vez que se diagnostique, en los términos de la *gestión de productividad estratégica,* mediante la utilización del modelo basado en los *componentes contextuales,* y acreditando su competencia, se iniciaría propiamente con la segunda fase.

2. Las etapas que denominamos de **INICIO y de ANALISIS PRELIMINARES** se relacionan, entre otros, con factores asociados con la *voluntad* de los actores involucrados, sobre lo cual se ha reflexionado en párrafos anteriores. Esto supondría, además de lo considerado, la *designación* del dirigente o *líder* del proceso y por supuesto, establecer una estructura organizacional en donde se logre operativamente *articular* la participación de los funcionarios públicos y los actores sociales involucrados en el proceso; además, de efectuar los análisis relacionados con las FODA, los cuales estarían asociados a la planeación urbana del sitio. Al mismo tiempo, será requisito indispensable clarificar el planteamiento general sobre la *misión* y los grandes fines que persigue el gobierno local, en materia de desarrollo urbano, o lo que se podría denominar su *proyecto de gobierno*; el cual seguramente estará consignado en la plataforma electoral que lo llevó a dirigir la municipalidad. Una vez logrados los consensos necesarios, establecidos los acuerdos requeridos, los términos de referencia para la organización inicial y lo que ello conlleva, se accedería a la siguiente etapa. Es pertinente aclarar que sería a partir de esta fase procesal, que se encadenaría el *submodelo* basado en los *cuatro ejes dimensiónales* explicados anteriormente y que tiene el propósito de *evaluar*, *controlar* y dar *seguimiento* a cada una de las etapas subsiguientes, incluyendo a la actual; según lo establece el proceso metodológico propuesto en el diagrama N°5.8.

3. La fase de **EXPLORACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL** se podría denominar también como: *diagnóstico interno.* En ella se deberán explorar los *ítems* que contribuyan a proporcionar un marco de referencia respecto del sitio a planificar; los más evidentes serían los relacionados con el ámbito: *social, económico, físico-espacial, político, sustentable y otros*; de donde se obtendrían: las características específicas de cada uno de los *ítems* involucrados; además de las resultantes de las FODA y el producto de la participación ciudadana de los *otros* sectores, la cual se deberá complementar con la caracterización de los elementos del diagnóstico. Este análisis bidimensional del conjunto o *diagnóstico interno,* deberá integrarse con la exploración resultante del *diagnóstico externo* efectuado en la *evaluación de la dependencia* (punto N° 1). De éste proceso analítico *interno y externo* deberá resultar, justamente, la identificación de las áreas críticas y la posibilidad de incidir en ellas; concluyendo con una descripción de los problemas urbanos o del sitio; lo cual deberá ser considerado como el insumo principal para definir los *impactos y tendencias* aplicables en la siguiente etapa.

4. La etapa de **IMPACTOS Y TNDENCIAS,** como se menciona anteriormente, surge de los análisis de *diagnóstico interno y externo* y se podría llamarle también como una *etapa de evaluación,* donde se plantea la construcción de posibles *escenarios futuros* como por ejemplo: hipótesis de crecimiento físico periférico hacia diferentes zonas de la metrópoli o requerimientos infraestructurales, y otros, en los cuales se incorporen los *ítems* analizados en los diagnósticos. Éstos pueden definirse como: descripciones del entorno futuro, basados en supuestos coherentes, sobre las diferentes combinaciones que los cambios sociales,

económicos, políticos, tecnológicos, sustentables y otros que se pudiesen adoptar (Fernández, 2000:179). Una vez generados los posibles escenarios futuros con la participación de los sectores involucrados, se deberán evaluar éstos en términos de sus implicaciones potenciales.

5. La FORMULACIÓN DEL MODELO DE DESARROLLO: Esta etapa del proceso de planeación conjunta las fases anteriores, particularmente aquella (N° 4) donde se construyeron diversas posibilidades de escenarios futuros para la ciudad y de donde, surge la elección consensuada; entre el gobierno y sus estrategias de planeación y *políticas urbanas* y el sector social y su *consulta ciudadana*. Esta configuración representaría la imagen-objetivo de ciudad, que los pobladores desean edificar para tiempos futuros. Es claro que este *modelo de desarrollo de ciudad* resultante constituiría un proyecto de transformación programático del sitio para el que fue planeado y por lo menos deberá incluir los *ítems* considerados en los puntos anteriores, asociados con los ámbitos:

Social. Referido, entre otros, a la calidad de vida y el desarrollo equilibrado de los pobladores del sitio.

Económico. Dirigido a aspectos de productividad, competitividad y modernización de la planta productiva con un enfoque dirigido hacia los sectores secundario y terciario

Físico-espacial. Orientado a la dinámica de la expansión territorial y sus consideraciones pertinentes.

Sustentable: Orientado a la preservación y equilibrio medioambiental.

Otros no considerados.

6. Etapa de ELABORACIÓN DEL PLAN: Una vez que se ha formulado el *modelo de ciudad* con las características anotadas anteriormente se inicia la etapa de elaboración del plan; la cual permite mediante el diseño de objetivos generales y particulares y las estrategias pertinentes; implementar las acciones tendientes a la realización de la ciudad deseada; posteriormente,

7. Mediante la **IMPLEMENTACIÓN Y DESARROLLO DEL PLAN**, se diseñan y aplican los *programas y proyectos* específicos que incidirán en el logro de objetivos y metas planteados, para construir la imagen de ciudad de futuro.

***8.* Finalmente**, en tanto un proceso de planeación dinámico, se requieren ajustes procesales; razón por lo que se propone el *eje iterativo*, el cual permitirá el replanteamiento necesario en cada etapa del proceso metodológico planteado.

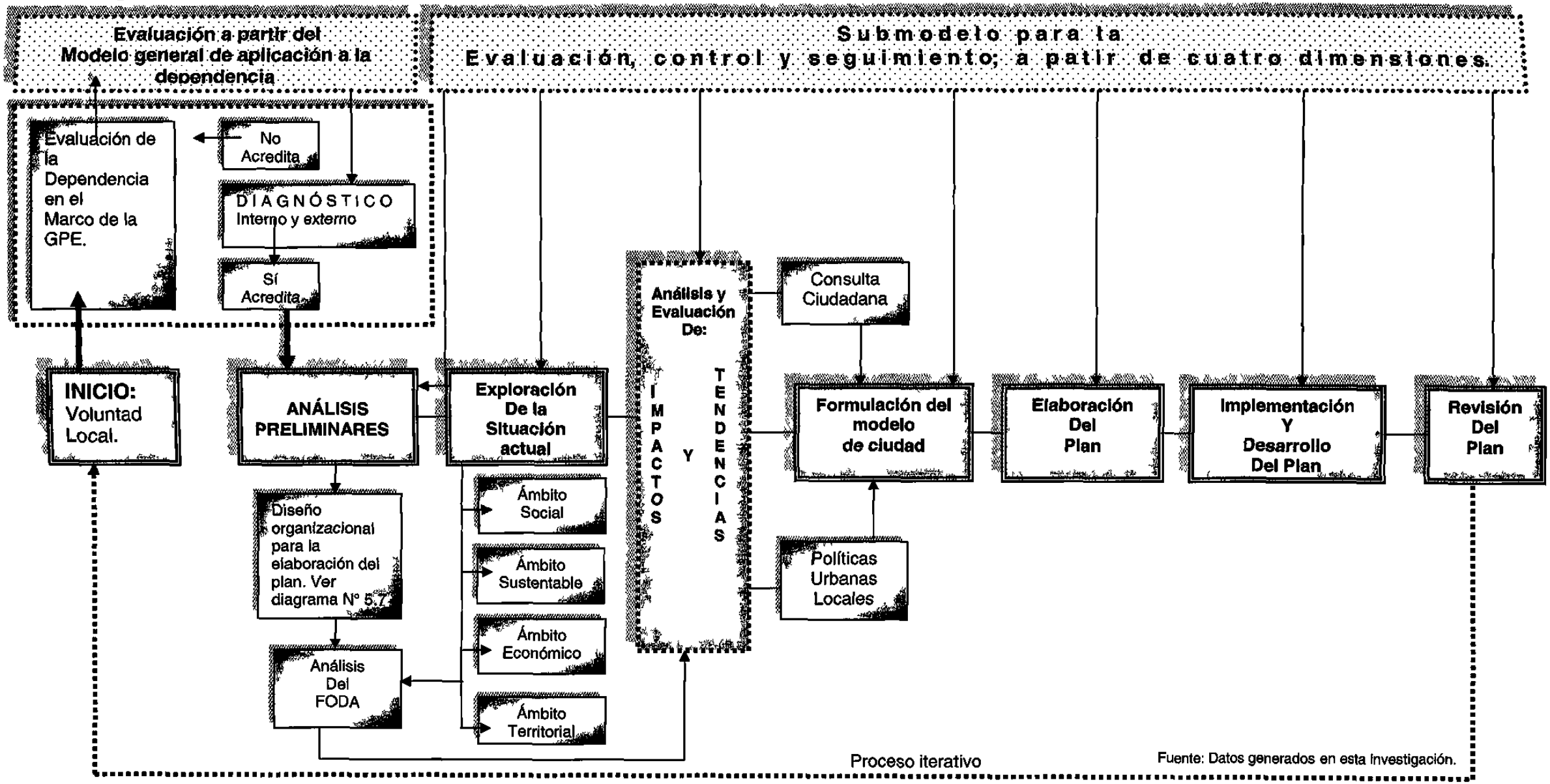
Para terminar, es claro que el proceso de planeación urbana recomendado en este capítulo de conclusiones para el área metropolitana de Monterrey, aunque *complementario;* permitiría incidir positivamente en la producción fundamentada de decisiones y acciones, para que de alguna manera, guíen a la organización encargada de la implementación de actividades operativas en materia de planeación; hacia espacios urbanos más equilibrados; ya que este procedimiento permite explorar las diversas alternativas existentes; enfatizando en los posibles escenarios futuros; posibilitando en ese proceso, la generación de programas y proyectos que accedan a los objetivos planteados. Quizá una de las bondades de este enfoque *complementario* de planeación se circunscriba; *primeramente,* a la consideración que está asociada con la necesaria evaluación de la dependencia; antes del inicio del proceso de planeación; en *segundo término,* a la *evaluación, control, y seguimiento*, que se plantea para cada una de las ocho etapas de que se compone el proceso metodológico.

No obstante, la propuesta mencionada en tanto circunscrita a *lineamientos generales,* deberá complementarse con los instrumentos operativos necesarios, entre otros; como los planteados en el capítulo cuarto, que se asocian con procedimientos para la determinación de la *dispersión* de pobladores metropolitanos, o aquellos *otros* referentes a la generación de las tendencias en la ocupación del suelo en la periferia del área metropolitana de Monterrey, ya que estos instrumentos, modelos, sistemas, métodos o procedimientos; asociados a las técnicas de análisis estadísticas-cuantitativas, o algunas otras de orden cualitativo, finalmente son las que proporcionan la fundamentación científica, requerida para la *toma de decisiones* en las diferentes acciones urbanas emprendidas por los gobiernos locales; las cuales deben acceder a mayores niveles de certidumbre.

Por último, es claro que las investigaciones relacionadas con el ambiento urbano difícilmente podrán contemplar todas las variables inherentes en el proceso, o agotar completamente la información disponible en el medio; ya que lo urbano está destinado irremediablemente a un proceso morfológico continuo, por lo que la investigación que se presenta, sus conclusiones y recomendaciones; deben considerarse circunscritas como un *proceso* inacabado. Incluso, se debe aclarar que en ningún momento se ha pretendido tener la verdad absoluta en lo analizado anteriormente; sólo se asume que hemos colaborado para avanzar en el conocimiento de la complejidad que representa, tratar de entender, en las áreas metropolitanas; el fenómeno de la expansión territorial, a partir de *algunas* variables de investigación.

Evidentemente, en esta investigación existe una *agenda pendiente*: las tareas que en el futuro deberán efectuarse; por ejemplo: integrar en los análisis del sitio los valores del suelo y su tenencia; puntualizar aún más en las áreas para expansión futura, analizando y cuantificando físicamente el territorio, mediante levantamientos topográficos o sistemas de información geográfica; actualizar el *plano* de la ciudad con investigación documental en los archivos gubernamentales y, sobre todo, tratar de integrar variables de orden físico-espacial al modelo TEOS-M. La lista es amplia y el tiempo reducido. En fin, estamos ciertos de que el trabajo de investigación en la ciencia urbana y para el área metropolitana de Monterrey, no sólo no se agotó; sino que, en virtud de las exploraciones anteriores; generó una multiplicidad de líneas de investigación, que en el futuro se tendrán que abordar. Difícilmente podremos abstraernos de ese compromiso.

Diagrama N° 5.8: Proceso metodológico: Modelo general para el análisis de la planeación urbana a partir de la gestión de productividad estratégica.



Fuente: Datos generados en esta investigación.

Bibliografía.

Abbagnano, Nicolás. (1973: 16-17).*Historia de la Filosofía* Vol. 1, Vol. II, Vol. III Montaner y Simón, México, FCE.

Aboites, Luis. (1995). *Norte precario. Poblamiento y colonización en México (1760-1940).* México, El Colegio de México.

Ackoff, Russel. (1985), *Un concepto de planeación de empresas.* México: Limusa.

Ackoff, Russel. (1984), *Rediseñando el futuro.* México: Limusa.

Aguilar, A. (2003). *El fenómeno metropolitano y su delimitación: enfoques predominantes y experiencias en otros países.* México: CONAPO.

_____ (2003)a. *Urbanización cambio tecnológico y costo social: El caso de la región de México.* México: M. A. Porrua.

_____ *et alia.* (1996). *Las ciudades intermedias y el desarrollo regional en México. México*: El Colegio de México.

Aguilar, Luis (2000). *Problemas públicos y agenda de gobierno.* México: M. A. Porrua.

Alegría, T. *Propuesta metodológica para delimitar áreas metropolitanas en México.* El ejemplo del Norte. México. CONAPO.

Amin, Samir. (1999). *Los desafíos de la mundialización.* México: Siglo XXI.

Anzaldo, (2003). C. *Zonas metropolitanas de México 2000. Una propuesta de delimitación física-funcional.* México: CONAPO.

Arana, Benjamín. (1990). *Planificación sociedad y utopía.* México: CIDE, FCE.

Arellano, D. et alia. (2003). *Reformando al gobierno: Una visión organizacional del cambio gubernamental.* México: M.A. Porrua. CIDE.

_____ (2004). *Más allá de la reinvención del gobierno: Fundamentos de la nueva gestión pública y presupuestos por resultado en América latina.* México: M. A. Porrua. CIDE.

Arendt, H. (1993). *La condición humana.* México: Paidos.366.

_____ (2003). *El espacio de la política.* Madrid: Centro de estudios políticos y constitucionales.

Aristóteles. (1837). De la República, L. I. Ed. Bekkeri, Oxonii.

Armenta-Fraire, Leticia *et alia.* (2001). *Modelo de análisis y prospectiva económica aplicada.* México. Trillas.

Arzaluz, S. (2002). *Participación Ciudadana en la Gestión Urbana de Ecatepec, Tlanepantla y Netzhualcoyotl 1997-2000.* México, IAPEM.

_____ (2003). *Ciudadanía y territorio En el estado de México: Experiencias de los consejos de participación ciudadana en Ecatepec.* En Ramírez, P. (2003). Espacio público y reconstrucción ciudadana. México; M. A. Porrua.

Augé, M. (1996). *Los no lugares. Espacios del anonimato.* Barcelona: Gedisa.

Bachelard, G. (2003). *La formación del espíritu científico.* México: Siglo XXI.

_____ (2003)a. *La poética del espacio.* México: Siglo XXI.

Banco Interamericano de Desarrollo. (1982:194-198), Escuela Interamericana de Administración Pública. Fundación Getulio Vargas., *Proyectos de Desarrollo. Planificación Implementación y Control. Volumen 1 y Volumen 3.* México: 2° Edición. Pp.1098.

Bairoch, P. (1996). *De Jericó a México.* México: Trillas.

Barca, L. (2000). *Léxico de la política.* México: FCE.

Barcena, I. (1999). *Bases para una ciudadanía ambiental. Programa de Naciones Unidad para el medio Ambiente (PNUMA).* México, Banco mundial.

_____ (2003). *Lecciones de Johannesburgo: Retos locales y globales para la sostenibilidad local y global.* En www. Ecoportal. Net.

Barzelay, M. (2003).*La nueva gestión pública.* México: FCE.

Bas, E. (2004). *Mega tendencias para el siglo XXI. Un estudio Delfos.* México: FCE.

Bassols, M., Et alia. (1988). *Antología de sociología urbana.* México, UNAM.

Bazant, J. (2001). *Periferias urbanas.* México. Trillas.

Bell, R. Et alia. (1996). *Administración, productividad y cambio.* México, CECSA.

Bernstein, R. (1999). *Praxis y acción.* Madrid: Alianza.
Blumer-Thomas. (2003). *La globalización moderna. México,* Fondo de Cultura Económica.
Bueno, C., *et alia.* (2003). *Las expresiones locales de la globalización.* México, M. A. Porrua.
Boiser, Sergio et al. (1981), *Experiencias de planificación en América Latina: Una teoría en busca de una practica: EEUU.* Naciones Unidas. pp.390.
Bolos, Silvia (2003). *Participación y espacio público.* México. Universidad de la ciudad de México.
Bourdieu, P. et alia. (2003). *El oficio del sociólogo.* México: Siglo XXI.
Busquets, Javier (1993). *Perspectiva desde las ciudades. Ciudad y territorio.* Estudios territoriales, número 95-96, pp. 163-174.
Borja J. y Castells, M. (2002). *Local y global: la gestión de las ciudades en la era de la información.* México, Taurus. Pp. 418.
_____ y Muxí, Z. (2003). *El espacio público: ciudad y ciudadanía.* Madrid: ELECTA.
_____ (2001). *Centros y espacios públicos como oportunidades.* En perfiles latinoamericanos, año 10, número 19.
_____ (1988). *Movimientos urbanos y cambio político.* En Bassols, Mario. (1988). Antología de la sociología urbana. UNAM.
Bueno, C. et alia. (2003). *Las expresiones locales de la globalización:* México y España. México: M. A. Porrua.
Cabrero Enrique (2001). *La acción pública en municipios urbanos, una propuesta de marco teórico para su estudio.* México: CIDE.
_____ y Nava, C. (2000). *Gerencia pública municipal: Conceptos básicos y estudios de caso. México:* M. A. Porrua, CIDE.
Camas, Javier. *Descentralización o desarticulación urbana.* (1999). México. Instituto de investigaciones Dr. J. L. Mora.
Cardozo, F.H., Faleto, E. (2002). *Dependencia y desarrollo en América Latina.* México. Siglo XXI. Pp. 213.
Carmona, S. et alia. (2002). *La vía mexicana del desarrollo ante la globalización y la nueva economía.* México. BUAP.
Castells, M. (2002). *La era de la información.*
_____ (2002). *La sociedad red Vol. I,*
_____ (2002). *El poder de la identidad Vol. II,*
_____ (2002). *Fin de milenio Vol. III.*
_____ (1986). *La ciudad y las masas.* Madrid. Alianza.
_____ (1974). *Movimientos sociales urbanos.* México: Siglo XXI.
_____ (1976). *La cuestión urbana.* México: Siglo XXI.
_____ y Serra, N. (2003). *Guerra y paz en el siglo XXI.* Madrid: Tusquets.
CEPAL, (2001). *El desarrollo sustentable: transformación productiva, equidad y medio ambiente,* Santiago de Chile.
Cavanagh, J., *et alia.* (2003). *Alternativas a la globalización económica.* Madrid. Gedisa.
Cibotti, R, et alia. (1984). *El sector público en la planificación del desarrollo.* México: Siglo XXI.
Ciccorella, p. (2000). *Grandes inversiones y dinámicas metropolitanas:* ¿ciudad global o ciudad dual del siglo XXI? Mundo urbano N° 5.
Cobarrubias, F. (2000). *Prospectiva del sistema urbano nacional,* en el Mercado de valores: N° 3 y 4 marzo y abril del 2000 respectivamente, Nacional Financiera, México.
Cortina, A. (2003). *Ciudadanos del mundo. Hacia una teoría de la ciudadanía.* Madrid. Alianza.
CONAPO. (2003). *La delimitación de zonas metropolitanas.* México. CONAPO. Pp.230.
_____ (1994). Consejo Nacional de Población (CONAPO): *Áreas metropolitanas nacionales.*

Constitución Política de México: artículo 115.
Connolly, Priscilla. (1988). *Crecimiento urbano, densidad de población y mercado inmobiliario.* Revista A, vol. XI, México, UAM Azcapotzalco.
Correa, E. et alia. (2004). *Economía financiera contemporánea.* México: M. A. Porrua.

Coubés, M. (2005). *Cambio demográfico y social en el México del siglo XX.* México: M. A. Porrua.
Cowan, P. y Fine, D. (1969). *Redes de actividades urbanas.* En Hall, P. Modelos de análisis territorial. Barcelona: Oikos-Tau (1975).
Curie, Lauchilin. (1996*). Urbanización y desarrollo.* México: Gernica.
Cripps, E. L., Foot, D. H. S. A. (1969) *land use model for regional planning.* En Hall, P. Modelos de análisis regional. Barcelona. Oikos-Tau. (1975).
Childe, G. (1977). *Los orígenes de la civilización.* México: Siglo XXI.
Chonchol, J. et alia. (2002). *Globalización, estado, poder y ciudadanía.* Santiago de chile: Revista del doctorado en el estudio de las sociedades latinoamericanas, 1° semestre del 2002.
Daré, A. Liderazgo municipal: *Modernidad para el país.* Chile: UCC.
Dehesa, G. (2003). *Globalización desigualdad y pobreza.* Madrid: Alianza.
Dehghan y Vargas. (1998). *Delimitación de áreas metropolitanas en México*: en R. Zenteno. (1998), Población, desarrollo y globalización. México: El Colef.
Delgado, M. (1999). *Heterópolis: La experiencia de la complejidad.* Barcelona: Anagrama.
Diebold, F. (2001). *Elementos de pronóstico.* México: Thomson.
Dos Santos, T. (2002). *La teoría de la dependencia.* Barcelona E. Plaza y Janes.
_____ (2004). Economía mundial. México: Plaza y Valdez.
Downs, Anthony. (2000) *El ciclo de atención a los problemas sociales, los altibajos de la ecología,* México, Miguel Ángel Porrua.
Duhau, E. (2000). *Doctrinas de planeación y gestión del desarrollo urbano.* En Iracheta, A. (2000). Los pobres de la ciudad y la tierra. México: El colegio mexiquense.
Duverger, M. (1996). *Métodos de las ciencias sociales.* Barcelona. Ariel.
Ensayos sobre planificación regional del desarrollo. (1976), México: Siglo XX. pp.569.
Estay, J. (2001). *La globalización de la economía mundial: principales dimensiones en el umbral del siglo XXI.* México: M. A: Porrua.
Ferrán, M. SPSS para Windows: *Análisis estadístico. (2003),* Madrid: Mc.Graw Hill.
Fernández Güel, J. M. (2000). *Planificación estratégica de ciudades.* Barcelona. G. G.
Larry Ford (1996). *Modelo de localización para ciudades latinoamericanas.* En Garza, G. G. (2003:222).
Fujita, M., krugman, P., Vanables, A. (2000). *Economía espacial: Las ciudades, las regiones y el comercio internacional.* Barcelona, Ariel. Pp 361.
Fuentes, N. et alia. (2003). *Crecimiento con convergencia o divergencia en las regiones de México:* Plaza y Valdez.
Furtado, Celso. (2000). *Teoría y política del desarrollo económico.* México: Fondo de cultura económica.
_____ (1996). *La economía latinoamericana: formación histórica y problemas contemporáneos.* México: Siglo XXI.
_____ (2003). *En busca de un nuevo modelo: reflexiones sobre la crisis contemporánea.* México: FCE.
Friedmann, John y Weaver, Clyde. (1981), *Territorio y función*: la Evolución de la planificación regional. Madrid: Instituto de estudios de administración local.
_____ John. (1976), *Urbanización, planificación y desarrollo nacional.* México: Diana.
_____ (1974).*La utilidad de la noción euclidiana de la planeación. USA. JAPA.*
Fromm, Erick (1986). *El miedo a la libertad.* Paidós.
_____ (1996). El dogma de cristo. México. Paidós
García, C. (1997). *Imaginarios urbanos.* B. Aires: Eudeba.
Garcia, R. (2003). *Monterrey y Saltillo: hacia un nuevo modelo de planeación y gestión urbana metropolitana.* México, El Colef, UAC.
_____ (2003). *El caso del área metropolitana de Monterrey.* Conapo.

_____ (2002). *Evaluación de la planeación y gestión urbana del AMM y sus escenarios de futuro: Hacia un modelo alternativo de planeación estratégica y participativa.* En: Carreño, M. *Et alia:* Planeación en México región y medio ambiente: UAEM.
_____ (2001). *Planeación y gestión urbana y metropolitana en México.* México, El colegio de la frontera norte.
_____ (1991). *Área metropolitana de Monterrey: Problemática ecológica, servicios urbanos y medio ambiente. En Servicios urbanos, gestión local y medio ambiente*: Schteingart *et al.* México; El colegio de México.
García Sain, Amalia; (2004). *El poblamiento de la zona metropolitana de la ciudad de México, análisis y empleo de una tipología explicativa.* México: Perfiles latinoamericanos, FLACSO, Junio del 2004.
Garza, G. (2003). *Políticas urbanas en grandes metrópolis: Detroit, Monterrey y Toronto.* México, El colegio de México.
_____ (2003)a. *La urbanización de México en el siglo XX.* México, El colegio de México.
_____ (2003)b. *La transformación del sistema urbano en México.* México: CONAPO.
_____ (1992). *Una década de planeación urbano-regional en México: 1978-1988.* México, El colegio de México.
_____ Coordinador (1995). *Atlas de Monterrey.* México, Gobierno del estado de Nuevo León y otros.
_____ (1998). La gestión municipal en el área metropolitana de Monterrey 1989-1994. México: M. A. Porrua.
_____ y Ortiz Nava S. (1995). Esquema metropolitano de usos del suelo. En Gustavo Garza Atlas de Monterrey.
_____ *et alia.* (1995). Atlas de Monterrey. Gobierno del Estado de Nuevo León.
_____ (1995) a. *Plan económico urbanístico del área metropolitana de Monterrey,* 1995-2010. Fundamentos conceptuales. En Garrocho, C., Sobrino, J. (1995). *Sistemas metropolitanos.* México: El colegio mexiquense.
Garrocho, C. et alia. (1998). *Desarrollo municipal retos y posibilidades.* México: El colegio mexiquense.
Garrocho, C., Sobrino, J. (1995). *Sistemas metropolitanos.* México: El colegio mexiquense
Gibson, J. E. (1981), *Diseño de nuevas ciudades, enfoque sistémico.* México. Limusa.
Giglia, A. (2001). *Los espacios residenciales cerrados.* El caso de la villa olímpica. México, UAM-CONACYT.
_____ (2003). *Espacio público y espacios cerrados en la ciudad de México.* En Ramírez Kuri, Patricia. (2003). México; M. A. Porrua.
Guidens, A. (2003). *La constitución de la sociedad.* Bases para una teoría de la estructuración. Buenos Aires. Amorrutu.
_____ Y Hutton, W. (2001). *La vida en el capitalismo.* Barcelona: Tusquets.
_____ (2000). *La estructura de las clases en las sociedades avanzadas.* Madrid: Alianza.
_____ (2000). *La tercera vía y sus críticos.* Madrid: Taurus.
Giner, F. (2004). *Los sistemas de información en la sociedad del conocimiento.* Madrid. Esic.
Gobierno del estado de Nuevo León, (1995). Atlas de Monterrey
_____ (2003). *Plan Metropolitano 20-21: Desarrollo urbano de la zona de conurbación Monterrey.*
_____ (2002). *Protección Civil del Estado de Nuevo León.*
_____ (2000). *Consejo Estatal del Transporte.*
_____ (2000). *XII Censo General de Población y Vivienda.*
_____ (2000). *Consejo Estatal del Transporte, enero del 2000.*
_____ (1991). *Consejo Estatal del Transporte (1991):*
_____(1992). *Consejo Estatal del Transporte (1992): "Monterrey 2020"*, CET.
_____ (1999). *Consejo Estatal del Transporte (1999): "Sistema Integral del Tránsito Metropolitano*, SINTRAM", CET.

_____ (1992). *Consejo Estatal del Transporte: "Reestructuración del transporte:* Proyecto Rutas Periféricas", CE.

_____ (1999). *Ley de Ordenamiento Territorial de los Asentamientos Humanos y de Desarrollo Urbano del Estado de Nuevo León.*

_____ (2001). *Servicios de Agua y Drenaje de Monterrey (SADM); acueductos.*

_____ (2000). *Servicios de Agua y Drenaje de Monterrey; sistema de abasto de agua potable*

_____ (2000). *Carta hidrológica de aguas superficiales, escala 1:250,000. SADM.*

_____ (2000). *Secretaría de Salubridad y asistencia del estado de Nuevo León.*

_____ (2000). *Secretaría de Educación Pública de Nuevo León; Marzo del 2000*

_____ (1998). *Diario Oficial de la federación el 21 de septiembre de 1998.*

_____ (1998). *Diario Oficial de la federación el d de junio de 1998.*

_____ (1998). *Secretaria de Salubridad y Asistencia, Secretaría de Educación Pública, archivo de SEDUOP, datos de 1998.*

_____ (1998). *Secretaría de Educación Pública,* datos de *1998.*

_____ (1997). *Diario Oficial de la federación el 6 de enero de 1997.*

_____ (1997). *Dirección de proyectos e infraestructura SEDUOP, noviembre 1997.*

_____ (1997). *Dirección de proyectos e infraestructura SEDUOP, noviembre 1997.*

Gobierno Federal. (1998). *PEMEX, Gas Industrial de Monterrey S.A., Compañía Mexicana de Gas, Gas Natural de México*; 1998.

_____ (2001). *CFE, División Golfo Norte.*

_____ (1998). *Comisión Federal de Electricidad CFE; febrero de 1998.*

_____ (1994). *Comisión Nacional del Agua (CNA), norma oficial mexicana NOM-127-SSA1-1994.*

_____ (1993). *Comisión Nacional del Agua (CNA), norma oficial mexicana NOM-012-SSA1-1993.*

_____ (1995). *Programa Estratégico de las 100 Ciudades.*

Golany, Gideon, (1985). *Planificación de nuevas ciudades.* México: Limusa. Pp. 521.

González de Alba, L. (2000). *Seminario–Taller internacional sobre la institucionalización de la Gestión Urbana sustentable: Red de ciudades*; México D. F. 19 y 20 de octubre del 2000.

Gómez Orea, D. (1980) PENDIENTE

González Garza (1999), PENDIENTE

González J. J. (1997). *Nuevo derecho ambiental mexicano.* México. FEC

González Navarro (2002). *La vía mexicana del desarrollo.* México. Benemérita Universidad de Puebla.

Gorge, Pierre. *Geografía urbana.* (1992).Barcelona: Ariel.

Gómez Orea, D. (1980). *El medio físico y la planificación.* Cuadernos del CIFICA, Madrid.

Gómez, Arturo. (2000). *Mapa de Monterrey año 2000.*

Gracia, A. (2004). PENDIENTE

Guerra-Borges, A. (2002). *Globalización e integración latinoamericana.* México: Siglo XXI.

Guía Roji (2005). *Ciudad de Monterrey.*

Guimares, R. (1996). *¿El Leviatán en extinción? Notas sobre la reforma del estado en AL. Pretextos N° 9, noviembre.*

Guillén, M. (2003). *Análisis de regresión múltiple.* México: CIS:
Gutiérrez, E. (2003).*Teorías del desarrollo en América Latina.* México, Trillas.
Gutiérrez, F. (2003).*Sobre el comportamiento fiscal de los estados.* En Martínez Uriarte, *et al.* (2003): *De la descentralización al federalismo estudios comparados sobre el gobierno local en México.* México, M. A. Porrua.
Gutiérrez, G. (1999). *La globalización en Nuevo León.* México: El caballito.
Habermas, J. (1996) *Teoría de la acción comunicativa: complementos y estudios previos.* México: REY.
Hall, Peter. (1975), *Modelos de análisis territorial.* España: Oikos-Tau.
Harvey, David. (1979:). *Urbanismo y desigualdad social.* México: Siglo XX1.
Hegel, G. W. F. (1981). *Lecciones sobre la historia de la filosofía. I, II, III.* México: FCE.
Hirst, P., Thompson G. (1999). *Globalización en cuestión.* Grand Bretaña, polity press
Hoyt, H. (1959).*The pattern of movement of residential rental neighborhoods.* Chicago, The University of Chicago press.
Huamán. E. (1998). *Políticas de regulación y acceso popular al suelo urbano.* México: El Colegio Mexiquense.
Ianni, O. (2001). *La era del globalismo.* México: Siglo XXI.
INEGI. (2002) *Estadísticas del medio ambiente de la zona de Monterrey 2001.*
_____ (2002a), *anuarios estadísticos:* Monterrey y Jalisco. XII censo general de población y vivienda (2000). *Zona metropolitana de Monterrey.*
_____ (1999, 2000, 2001). *Anuario estadístico del estado de Nuevo León.*
_____ (2000). *XII Censo General de Población y Vivienda. Resultados preliminares.*
_____ (2000). *XII Censo General de Población y Vivienda 2000, Tabulados básicos, Tomo III,* México, 2001.
_____ (2000). *Censo General de Población y Vivienda 2000, Tabulados básicos. Tomo IV.*
_____ (2000 a). *Estadísticas del medio ambiente,* México: 1999.
_____ (2000). *Encuesta nacional de la juventud.*
_____ (2000). *Censo Económico 1999.*
_____ (1998). *Diccionario de datos topográficos.*
_____ (1990). *XI Censo General de Población y Vivienda 1990 y 2000, Conteo de Población y Vivienda 1995.*
_____ (1997). *Carta Topográfica 1:50,000.*
_____ (1997). *Carta de Clima 1:100,000 y Topográfica 1:50, 000.*
_____ (1997). *Carta edafológica escala 1:250,000.*
_____ (1996). *División territorial del estado de Nuevo León 1810-1995.*
_____ (1994). Manual de conceptos básicos.
Iracheta, Alfonso. (1997), *Planeación y desarrollo una visión de futuro.* México: Plaza y Valdez. pp.261.
_____ (2000). (2000). *Los pobres de la ciudad y la tierra.* México: El colegio mexiquense.
Johnson, R. (1996). *Estadística elemental.* México: Trillas.
Jonson, S. (2003). *Sistemas emergentes.* México: FCE.
Jiménez, R. et alia. (1998). *Los municipios de México.* México: UNAM.
Jiménez, W. (1991). *Administración pública para el desarrollo integral.* México: FCE.
Krueckeberg y Silvers. (1978*), Análisis de planificación urbana: métodos y modelos.* México: Limusa. Pp. 567.
Kisser, K. *Los bienes raíces y los números.* México: Pax México.
Kuklinski, Anthony. (Compilador). (1977), *Desagregación regional de políticas y planes nacionales.* México: Ediciones Siap.
Lagunas, A. (2001). *Modelos de análisis y prospectiva económica aplicada.* México: Trillas.
Lais, C. et al. (2003).*Política comparada.* España. Mc. Graw Hill.
Lange, C. (2003). *Globalización, espacios urbanos y modos de vida. www.mundo urbano N° 5.*
Lavase, Jan. (1973), *La organización del espacio.* Madrid. Instituto de administración local.

Lefebvre, Henri. (1972). *La revolución urbana*, Alianza, Madrid 1972.
Leff, Enrique. Ezcurra E. Pisanty I. Romero, P. (2002), *La transición hacia el desarrollo sustentable. Perspectivas de América Latina y el Caribe.* México: Instituto Nacional de Economía, UAM, Organización de Naciones Unidas.
Levin, Et alia. (2004). *Estadística para administración y economía.* México: Prentice Hall.
León, J. L. (1999). *El nuevo sistema internacional.* México: FCE.
Ley de ordenamiento territorial de los asentamientos humanos y de desarrollo urbano del Estado de Nuevo León.
Lezama, José Luis (1998). *Sociedad espacio y población.* Centro de estudios demográficos: El Colegio de México.
Lezama, José Luis. (1998)a. *Teoría social, espacio y ciudad.* México, El Colegio de México
López, R. (2003). *Bases técnicas y conceptuales para la delimitación de zonas metropolitanas en México.* México. CONAPO.
Lowry., I. S. (1964). *A model of metrópolis.* En Hall, P. Modelos de análisis territorial. Barcelona. Oikos-Tau. 1975.
Maddison, Angus. (2001). *El mundo de la economía*: una perspectiva milenaria. OCDE, Paris.
McLuhan, Powers, B. (1989). *The global village.* N. Y. University Press.
Mander, J. *et alia.* (2003*). Alternativas a la globalización económica.* Madrid: Gedisa.
Martínez U., Díaz C. (2003), *De la descentralización al federalismo estudios comparados sobre el gobierno local en México.* México CIDAC. Pp.467.
Martínez, M. (1999). *La nueva ciencia*: su desafío, lógica y método. México: Trillas.
Marx, Carlos. (1978).*Contribución a la crítica de la economía política.* México, Ediciones de cultura popular.
_____ (1984). *Miseria de la filosofía. México*, Siglo XXI.
_____ (1978). *Elementos fundamentales para la crítica de la economía política* (Grundrisse) 1857.1858. México, Siglo XXI.
_____ (1970). *Contribución a la crítica de la economía política.* México: Siglo XXI.
Massè, Pierre. (1973), *El plan o el antiazar.* Barcelona: Labor.
Matus, Carlos. (1980), *Planificación de situaciones.* México: F. C. E.
Mennes, L. B. (1990). *El factor espacio en la planificación del desarrollo.* México: FCE.
Miklos, T., Tello M. (1998). *Planeación prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro.* México: Limusa.
Miranda, C. (1997). *Filosofía y medio ambiente: una aproximación teórica.* México: taller abierto.
Morse, Richard. (1973), *Las Ciudades Latinoamericanas. Volumen1 y 2 Desarrollo Histórico. México*: Sep Setentas.
Munford, Lewis. (1979). *La ciudad en la historia.* Buenos Aires: Infinito.
Narváez, T. Adolfo B. (2000*), Arquitectura y desarrollo sustentable.* Argentina: Universidad de Mendoza.
Navarro, B. (2003*). El transporte y la delimitación metropolitana: el caso del área metropolitana del valle de México.* México: CONAPO.
Navia, P. et alia. (2004). *Las ciudades latinoamericanas en el nuevo orden mundial.* México: Siglo XXI.
Negrete, Mª. E. (2003). *Definición de zonas metropolitanas en la década de los ochenta y noventa:* experiencias en perspectiva.
Neira, E., Novaes. (1996). *El desarrollo sustentable y las metrópolis latinoamericanas.* México: El colegio de México.
Norberg-Schultz, Ch. (1975). *Existencia, espacio y arquitectura.* Barcelona. Blume.
Núñez, Oscar. (1983:73-88). *Tres corrientes dominantes de la sociología urbana.* En revista mexicana de ciencias políticas y sociales, año XXVIII. Enero-Junio.
Ordóñez, C. (2003). *La delimitación el fenómeno metropolitano.* México CONAPO.
Papua, J. (2003). *Técnicas de investigación aplicada a las ciencias sociales.* México, FCE.

Palomares, H. (200). *Crecimiento, estructuración y planeación intraurbana en ciudades intermedias del noreste de México.* México: el colegio de la frontera norte.
Partida, V. (2003). *Aspectos demográficos de la urbanización.* México: CONAPO.
Pesenti, Antonio, (1976). *Lecciones de economía política.* México: Ediciones de cultura popular.
Pérez, S. Et alia. (1996). *Modelos de análisis y de planeación urbana.* México: Plaza y Valdez.
Proudhon, J. P. (2002). *¿Qué es la propiedad?* México: Folio.
Petras, J. (2003). *La globalización desenmascarada: el imperialismo en el siglo XXI.* México: M. A. Porrua.
Puyana, et alia. (2003*). Desarrollo, equidad y ciudadanía: las políticas sociales en América Latina.* México: Plaza y Valdez.
Ramírez Kuri, Patricia. (2003). *Espacio público y reconstrucción ciudadana.* México. M. A. Porrua.
Ramírez, et alia. (2001). *El concepto de población en la teoría del crecimiento económico.* México: CIDE.
Ramírez, R. *et alia.* (2003). *Modernidad, posmodernidad, globalización y territorio.* México: M. A. Porrua.
Redfield, R. (1973). *El mundo primitivo y sus transformaciones.* México: Siglo XXI.
Reddin. W. *Efectividad gerencial.* (19909 México: Diana.
Reissman, Leonard (1972). *El proceso urbano.* Barcelona, GG. Pp.265.
Remedi, G. (2000). *La ciudad Latinoamericana S. A.: o el asalto al espacio público.* www.escenario *2. org.*
Richardson, H. (1971). *Economía del Urbanismo.* Alianza. Pp.
Rousseau, JJ. (2003). *El contrato social.* México. Tomo.
Sánchez-Muñoz, Cristina. (2003). Ana Arendt: *El espacio de la política.* Madrid. CEPC.
Sassen, S. (1991). *La ciudad global.* Argentina. Eubeva.
Saxe-Fernández (1999). *Globalización, crítica a un paradigma.* México. Plaza y Janés.
Schmitter, B. (1991*). A comparative perspective on the underclass.* Theory and society, vol. 20, #4.
Secretaría de desarrollo urbano y obras públicas de estado de Nuevo León. *Plan metropolitano 2021. Julio 2003.*
Schteingart, M. (2001). *La división social del espacio en las ciudades.* México: Perfiles latinoamericanos FLACSO, año 10 N° 19.
_____ (1989). *Las ciudades latinoamericanas en la crisis: problemas y desafíos.* México: Trillas.
Schettino, M. (2002). *México problemas sociales, políticos y económicos.* México: Prentice hall.
Signorelli, A. (1999). *Antropología urbana.* México: UAM Iztapalapa.
Sobrino, J. (2003). *Competitividad de las ciudades de México, México,* El colegio de México. Pp. 619.
_____ (2003). *Delimitación de las zonas metropolitanas de México en 2000. México. CONAPO.*
Sunkel, O. et alia. (1980). *El subdesarrollo latinoamericano y la teoría del desarrollo.* México, Siglo XXI.
Unikel, Luis. (1978), *El desarrollo urbano de México.* México: El Colegio de México.
Urquidi, V. (2000*), México en la globalización.* México: FCE.
Spyros, M. et alia. (1991). *Manual de técnicas de pronóstico.* México: Limusa.
Tarrés. Ma. L. (2004). *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social.* México: M. A. Porrua.
Tommasoli, M. (2003). *El desarrollo participativo.* Madrid: IEPALA.
Tonatiuh, R. (19979. *Malthus entre nosotros: discursos ambientales y la política demográfica en México 1970-1995.* México: Universidad pedagógica nacional.
Thrift, Nigel. (1986). *The geography of international economic disorder.* Oxford, Basil Blackwell.
Triola, M. (2004). *Estadística.* México: Pearson. Pp.838.

UANL. (1994).Centro de Investigaciones Económicas (1994): *Número especial de la revista "Ensayos": Transporte de Personas y Movilidad Metropolitana en Monterrey.*
Valles, S. (1997). *El negocio de bienes raíces en México.* México. Pax México.
Ventolo, W. (1997).*Técnicas del avalúo inmobiliario.* México: Pax México.
Villamil, José. (Compilador). (1979), *Planificación y desarrollo en países pequeños.* México: Ediciones Siap.
Villarreal, Diana. Castañeda, Víctor. (1986). *Urbanización y autoconstrucción de vivienda en Monterrey.* México: Claves latinoamericanas.
_____ et al. (2003). *Dinámicas metropolitanas y estructuración territorial.* México. UAM Xochimilco, M. A. Porrua.
Vinageras, Pablo, A. (2000). *La infraestructura en el desenvolvimiento de la actividad productiva para el desarrollo territorial de la ZPEM.* México: UAEM, FAPUR.
_____ (2002). *Teorías de planeación: Algunas experiencias y tendencias de su discusión en el contexto de la doctrina regional.* En: Carreño, M. *Et alia:* Planeación en México región y medio ambiente: UAEM.
Von bertalanffy, L. (2005). *Teoría general de sistemas.* México: FCE.
Wingo, Lowdon, (1972), *Transporte y suelo urbano.* Barcelona: Oikos –Tau.
Zbigniew, K. (1998). *Técnicas de planificación macroeconómica.* México: Trillas.
Zenteno, René. (1998), *Población, desarrollo y globalización.* México: El Colef.
Zenteno, B. (1989) et alia. *Desafíos de una gran metrópoli, en grandes problemas de la ciudad de México.* México: Plaza y Valdez.
Zicardi, Alicia. (1991). *Las obras públicas de la ciudad de México.* UNAM.
_____ (1995). *La gobernabilidad en las metrópolis latinoamericanas. En comercio exterior, vol. 45, número 10, banco nacional de Comercio exterior,* México, octubre de 1995.
_____ (1995). La tarea de gobernar. *Gobiernos locales y demandas ciudadanas.* México, M. A. Porrua.
Sitios en Internet:
www.un.org/spanish/conferences
www.ecoportal.Net.
www.ine.gob.mx
www.nl.gob.mx