

INNAP

SECCIÓN MEXICANA DEL
INSTITUTO INTERNACIONAL
DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

INSTITUTO
NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA, A.C.

64 Años
al servicio
de México

Ciudades Exitosas



J. Octavio Ábrego Ayala





COMITÉ EDITORIAL:

María de Jesús Alejandro Quiroz
Maximiliano García Guzmán
Francisco Moyado Estrada
Roberto Padilla Domínguez
Héctor Zamitiz Gamboa

ISBN: 978-607-9026-65-3

Ciudades exitosas

Primera edición: Junio de 2016

©Instituto Nacional de Administración Pública, A.C.
Km. 14.5 Carretera México-Toluca No. 2151
Col. Palo Alto, C.P. 05110
Delegación Cuajimalpa, México, D.F.
50 81 26 57
www.inap.org.mx

Se autoriza la reproducción total o parcial de esta obra,
citando la fuente, siempre y cuando sea sin fines de lucro.

CONSEJO DIRECTIVO 2014-2017

Carlos Reta Martínez
Presidente

Carlos F. Almada López
**Vicepresidente para Asuntos
Internacionales**

Ricardo Uvalle Berrones
Vicepresidente

Ángel Solís Carballo
**Vicepresidente para los IAPs
de los Estados, 2016-2017**

CONSEJEROS

José Ángel Gurría Treviño
Arturo Núñez Jiménez
Julián Olivas Ugalde
María Fernanda Casanueva de Diego
Jorge Márquez Montes
Jorge Tamayo Castroparedes
Fernando Pérez Correa
Manuel Quijano Torres
María del Carmen Pardo López
Mauricio Valdés Rodríguez
María de Jesús Alejandro Quiroz
Eduardo S. Topete Pabello

CONSEJO DE HONOR

Luis García Cárdenas
Ignacio Pichardo Pagaza
Adolfo Lugo Verduzco
José Natividad González Parás
Alejandro Carrillo Castro
José R. Castelazo

IN MEMORIAM

Gabino Fraga Magaña
Gustavo Martínez Cabañas
Andrés Caso Lombardo
Raúl Salinas Lozano

FUNDADORES

Francisco Apodaca y Osuna
José Attolini Aguirre
Enrique Caamaño Muñoz
Antonio Carrillo Flores
Mario Cordera Pastor
Daniel Escalante Ortega
Gabino Fraga Magaña
Jorge Gaxiola Zendejas
José Iturriaga Saucó
Gilberto Loyo González
Rafael Mancera Ortiz
Antonio Martínez Báez
Lorenzo Mayoral Pardo
Alfredo Navarrete Romero
Alfonso Noriega Cantú
Raúl Ortiz Mena
Manuel Palavicini Piñeiro
Álvaro Rodríguez Reyes
Jesús Rodríguez y Rodríguez
Raúl Salinas Lozano
Andrés Serra Rojas
Catalina Sierra Casasús
Ricardo Torres Gaitán
Rafael Urrutia Millán
Gustavo R. Velasco Adalid

ÍNDICE

	Pág.
Agradecimientos	11
Presentación	
<i>Carlos Reta Martínez</i>	13
Introducción	15
Propósitos y Alcances	22
Aspectos Generales	29
SITUACIÓN ACTUAL	41
Presupuesto Insuficiente	43
Cultura y Entorno Desfavorable	52
Desmotivación Comunitaria	58
Talentos y Líderes Pasivos	63
Educación Generalizada	67
Seguridad Pública Municipal	74
Medio Ambiente	78
Derechos Humanos	89
Productividad	96
Miseria y Hambre	105
Asentamientos Irregulares	113
Corrupción e Ineficiencia Gubernamental	118
Ambulantaje	124
LA CONVERSIÓN COMPETITIVA	131
Concepto	133
Instituto de Administración Urbana (INADUR)	135
Análisis Competitivo FODA	142
Prioridades y <i>Marketing</i>	146
Estrategia “Ciudad-imán”	157
Políticas para Empresas y Comercios	161
Identidad y Marca-Ciudad	167
Clusters y Redes de Pymes	176

Sinergia Sector Público/Privado	186
Participación Social Intensiva	192
Mejoras a la Operación Gubernamental	196
Zonas Turísticas y Centros Históricos	204
Fuentes de Trabajo Adicionales	217
Reactivación de Valores	227
Profesionalización de Funcionarios	230
Movilidad y Transporte Ecológico	236
Ciudad Amigable	247
Evaluación y Ajustes	254

EFFECTOS ESPERADOS	259
---------------------------	------------

Incremento de la Productividad	261
Inversiones y Nuevas Empresas	269
Mejores Empleos e Ingresos	277
Gobierno Municipal Electrónico	283
Menores Costos y Enfoque Preventivo	290
Cohesión y Fuerza Social	297

RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	307
---------------------------------------	------------

BIBLIOGRAFÍA	315
---------------------	------------

DEDICATORIA

Para Dora Leticia, excepcional amiga, compañera y consejera.

y

Octavio Enrique, orgullo de mi transitar mundano.



AGRADECIMIENTOS

A los funcionarios municipales y microempresarios por facilitarme la comprensión de sus dificultades para lograr eficiencia.

A mis colegas consultores y directivos de industrias por sus consejos sobre la operación y logística.

A mis maestros y compañeros del Instituto Nacional de Administración Pública por sus orientaciones en la problemática del sector público.

A la Sección de Graduados de la Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional. Por darme una visión integral de la Administración.

A la Sra. Maribel Cruz por la traducción y ordenamiento de mis jeroglíficos.



PRESENTACIÓN

En cumplimiento de la misión de difundir investigaciones sobre diversos asuntos públicos, el Instituto Nacional de Administración Pública pone a su disposición la publicación *Ciudades exitosas*, cuyo autor J. Octavio Abrego Ayala, en 1987, fue galardonado con el Premio INAP por la investigación *Corporaciones públicas*, realizada en coautoría con Silvano Barba Beherns.

Este libro presenta un tema relevante para los gobiernos de las ciudades, pues actualmente un tercio de la población total de nuestro país se ubica en las zonas metropolitanas del Valle de México, Guadalajara, Monterrey y Puebla-Tlaxcala. De forma paralela, más de 3 mil 500 localidades del país cuentan con poblaciones que abarcan entre 2 mil 500 y menos de 1 millón de habitantes.¹ Los retos para las “ciudades tradicionales” en torno a su transición a ciudades exitosas significa, desde la óptica del autor, que se requiere transformar contextos sociales, económicos y culturales, para que a través del desarrollo de capacidades técnicas y humanas puedan aportar a la ciudad un valor agregado que haga posible su conversión competitiva.

El objetivo del libro es fundamentar bajo qué condiciones es posible que una ciudad pueda denominarse competitiva. Para ello se consideran los estudios previos e índices generados en el tema. Debe señalarse que se trata de la continuación de una línea de investigación que Ábrego Ayala presentó previamente en otro libro *Competitividad acelerada para países en desarrollo*, también publicado por nuestro Instituto.

Resalta en esta ocasión la incorporación de una estrategia metodológica basada en el desarrollo de la idea de “ciudad imán” como mecanismo de conversión competitiva, que es aquella ciudad que tiene la capacidad de generar la atracción de nuevos pobladores, inversionistas, turistas y talentos. A través de ello se busca complementar y potencializar los programas y acciones gubernamentales para mejorar la competitividad local y nacional.

Las “ciudades imán” cumplen funciones diversas, de orden comercial, industrial, cultural, de acogida, políticas y administrativas, las cuales son

¹ INEGI (2012) Conociendo México, EN: http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/mexcon/folleto_nacional_pliegos_baja.pdf

fundamentales para su competitividad, desarrollo urbano y calidad de vida de los habitantes.

En el texto se discute ampliamente acerca de cómo lograr esa conversión competitiva, la cual puede ser viable, desde el punto de vista de autor, en al menos 183 ciudades grandes y medianas, mismas que son agrupadas por regiones Norte, Noroeste, Occidente, Centro, Sur y Sureste.

De igual forma, en el libro se discute acerca de cuáles son las condiciones actuales en las que se encuentran las ciudades y cuáles son los retos que en materia de deuda pública, escasez de recursos, cultura y entorno no favorable, constituyen los aspectos que han sido identificados como problemáticas respecto de la competitividad local.

Otra aportación valiosa reside en el énfasis en el diseño de políticas públicas para la competitividad urbana, que permitan a las ciudades potencializar su influencia en el entorno regional, nacional e internacional, lo cual puede lograrse de distintas maneras, entre ellas el posicionamiento de la ciudad como marca, es decir, la expresión de la identidad urbana a través de símbolos, logotipos, colores, entre otros, de los cuales depende la imagen que nos formaremos de la ciudad.

Finalmente, se presenta un panorama muy completo de los retos actuales de las ciudades para reinventarse, atender problemas públicos con criterios válidos, fiables y consistentes, así como construir valor agregado a su función como entornos confiables para los ciudadanos, los inversores y los gobiernos de otras ciudades.

En suma, esta obra resultará de gran interés para los interesados en temas de desarrollo local. Con ello el INAP mantiene su compromiso por aportar elementos bien fundamentados para el debate público.

Carlos Reta Martínez
Presidente

INTRODUCCIÓN

Nadie puede acusar de pesimistas a los mexicanos: todos los años, desde hace más de dos décadas, iniciamos con medianas expectativas de crecimiento económico, y paulatinamente en el curso de los trimestres, vamos “ajustando” siempre a la baja los indicadores, hasta llegar a cifras mínimas. Eso sí, tenemos ya estructurada una larga lista de justificaciones y explicaciones oficiales de las causas de la parálisis del desarrollo, a veces, son propias al país, como la caída del mercado interno, fenómenos hidrometeorológicos, pérdida del poder adquisitivo, presiones inflacionarias, etc. Sin embargo las mejores justificaciones son las atribuidas a causas externas; dado que ellas no representan directamente incompetencia de algún sector; así nos dicen que se debió a la política de precios petroleros de la OPEP, a la debilidad industrial de nuestro vecino del norte, a la baja de las remesas de mexicanos inmigrantes, a la invasión de productos extranjeros que abatió nuestros sectores productivos y a la caída de exportaciones, entre otras muchas.

Reconociendo que toda esta amplia gama de causas puede tener una parte verídica, lo cierto es que, aun cuando nos resistimos a llamarlo por su nombre: recesión, toda la sociedad y el gobierno hemos tomado el camino fácil de la “saludable indiferencia”; aparentemente estamos esperando un milagro guadalupano, para mejorar la situación del estatismo económico actual y del que heredaremos a las generaciones futuras.

Este libro pretende constituirse en una guía práctica, para el día a día de funcionarios públicos, directivos de empresas, académicos, e interesados en general, que tengan en mente hacer a sus ciudades una entidad exitosa y con prestigio, a través de maximizar todos los elementos de la competitividad urbana.

Una ciudad exitosa debe generar en sus habitantes un orgullo legítimo por vivir en ella, este factor es lo que permite darle sustentabilidad en el tiempo. El éxito se alcanza sí y sólo sí todos los sectores participan en la mejora competitiva.

En la literatura existen numerosos trabajos de investigación sobre la llamada competitividad urbana, pero habitualmente utilizan un lenguaje poco accesible

a la mayoría de los dirigentes que desconocen como aterrizarlos y aplicarlos en lo cotidiano.

Con base en múltiples entrevistas con funcionarios de gobiernos municipales y directivos de pequeñas y medianas empresas, realizadas durante la última década de mi actividad de consultoría, hemos identificado los principales problemas que impiden mejorar la competitividad en las ciudades mexicanas sin ser una muestra representativa, se permite concluir cuales son los obstáculos que dificultan elevar la competitividad y las maneras habituales de resolverlos.

En nuestro país la gran mayoría de los recursos se originan en las ciudades; el campo se encuentra en desgracia. Dentro de las ciudades están las empresas e industrias que producen riqueza y empleo, por lo que con sólo una lógica de cocinera, se concluye que es aquí donde puede estar la solución y a donde debemos dirigir prioritariamente los recursos y esfuerzos.

No hay que olvidar que gran parte de nuestros problemas económicos se deben a una enorme ineficiencia de nuestras grandes industrias energéticas, a gobiernos e instituciones ineficientes, a la bajísima productividad de nuestras empresas, las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), a una educación deficitaria en calidad y cantidad, y a que poco estimulamos la innovación científica y tecnológica.

Las ciudades pueden optar con base en la autonomía del Municipio por distinguirse y diferenciarse de las demás, por medio de altos niveles de bienestar y condiciones de vida, o bien, perderse en el anonimato masivo y en la indiferencia social.

El común denominador en los países en vías de desarrollo es que el nivel de bienestar de los habitantes así como la calidad de vida son poco satisfactorios, sin que esto hasta el momento, genere una protesta ni una reacción de esfuerzo integral de todos los sectores público, privado, social y académico para mejorarlas y darle sustentabilidad en el tiempo. Somos conformistas, lamentablemente, seguimos de manera errónea, esperando que el petróleo resuelva el problema.

Existe en la mayoría de las ciudades mexicanas una actitud de displicencia y pasividad social que ha generado la expectativa del cambio por medio de la

ayuda externa, federal o internacional, para poder destacar entre las demás ciudades. El destino y la suerte lo forjan los habitantes proactivos con un espíritu indomable por alcanzar mejoras en el desarrollo local. No existen milagros o conjuros mágicos.

Debe establecerse en cualquier programa o acción competitiva un orden y una metodología que permita dar un seguimiento y evaluación de avances y/o resultados.

En esta obra, el orden se establece en compañía de un encadenamiento de actividades que permiten sinergia en los resultados.

La supervisión del cumplimiento de metas y la evaluación de resultados se aseguran a un nuevo organismo urbano, no gubernamental, el que se integra por directivos de las empresas locales, funcionarios municipales y académicos, para lograr una óptica múltiple en la solución de los problemas. Este organismo facilita dando continuidad a las acciones a pesar de los cambios de gobierno y la ideología del partido político en el poder.

Para alcanzar una gran atracción de inversiones y generar nuevos empleos, una ciudad requiere que se logre ordenar y eslabonar una serie de acciones de mejora en lo productivo y en servicios, sencillas, que establezcan una sinergia y potencialización de resultados. Implica una voluntad política de todos los ciudadanos y un deseo real de progreso, creciente y continuo, cuyos resultados parciales se verán en el corto y mediano plazo y los efectos totales en el largo plazo.

Una mejora substancial, inmediata, se logra en una ciudad, con la potencialización de sus ventajas comparativas y competitivas y los recursos propios preexistentes dirigiéndolos prioritariamente a incrementar la productividad interna de la ciudad, apoyada por fondos de recursos, ya en operación, pero poco accesibles habitualmente por desconocimiento; esta acción es necesaria para lograr el impulso inicial.

El concepto de Competitividad Urbana se ha venido enriqueciendo con el tiempo, desde Michel Porter (1980), ver su clásico *Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar industrias y competidores* hasta el actualmente aceptado del *Global Urban Competitiveness* (2005) que la considera como:

Gobernanza y un medio ambiente adecuado para la población residente, se entiende como el grado en el cual una ciudad en comparación con otras ciudades en competencia, es capaz de atraer inversiones productivas que se traducen en generación de empleos e incremento en los ingresos, a tiempo de acrecentar y consolidar sus amenidades culturales, atractivos recreacionales, cohesión social.

A este concepto, en lo personal, agregamos que debe de ir acompañado de un verdadero incremento en el bienestar y en la calidad de vida de sus habitantes.

El proceso de conversión competitiva (PCC) que se propone en esta obra, está formado por acciones de mejora, especialmente productivas factibles, sencillas, poco complejas; comprensibles para todos los actores de la comunidad; algunas de ellas serán de mayor utilidad por la idiosincrasia local, otras sólo lograrán una solución parcial de la problemática multicausal, sobre todo cuando ésta excede los límites del ámbito municipal, tal como la corrupción, criminalidad o el comercio informal. Sin embargo, aun en estos casos extremos, la ciudad puede establecer el control y reducir su crecimiento con acciones eficaces de toda la sociedad, que por supuesto debe estar involucrada.

Existe una competencia feroz entre ciudades a través de diferenciarse en sus atributos y oferta de servicios, con el objetivo finalista de sobresalir, atraer capitales y mejorar la calidad de vida de sus habitantes. Esto es a nivel regional, nacional e internacional.

En la presente década se ha intensificado una franca desaceleración económica y una presión inflacionaria en todas las regiones del país, que afectan la demanda en los productos, el empleo y los precios. Coincidimos con la opinión de los empresarios de la industria manufacturera en que el debilitamiento de la economía mundial seguirá incidiendo sobre la demanda externa, por lo que tendremos que buscar nuevos y agresivos mecanismos para la captación de inversiones y dejar a un lado el papel pasivo de la espera de mayores afectaciones, sin prevenir y corregir oportunamente los efectos negativos de aquellos.

Tenemos además que luchar con los riesgos internos; como son la debilidad fiscal en algunas entidades federativas y municipios, las inmensas deudas contraídas por administraciones locales y estatales irresponsables y la falta de

una visión a largo plazo de progreso constante y de mayor esfuerzo personal, tanto de dirigentes de empresas e instituciones, como de las autoridades; hechos que de no cambiar, nos conducirán a los últimos lugares en el *ranking* de la competitividad como país, y sobre todo, de nuestras ciudades, disminuyendo progresivamente la calidad de vida.

Después de un esfuerzo de muchos años, una continuidad de las políticas públicas y una concientización de la población, ciudades como París (cultura, belleza, iluminación, entre otras); Londres (palacios, atención ecológica, abolengo y orden); Berlín (voluntad, esfuerzo, reconstrucción, modernización); Singapur (centro financiero, puertos de altura, orden); New York (esencia cosmopolita, centro financiero, turismo, operación portuaria) y Hong Kong (centro comercial, inversiones), ya se encuentran en los primeros sitios del *ranking* competitivo mundial. Todas han logrado destacar del resto de las ciudades y pretenden seguirse distinguiendo competitivamente, con base en una motivación colectiva.

Estas ciudades, sólo son ejemplos de cómo cada una de ellas, ha logrado identificar características e innovaciones específicas que posteriormente son utilizadas para fortalecer sus economías, atraer inversiones y turismo con altos niveles de empleo y estándares de bienestar comunitario, estableciendo un círculo virtuoso: Más ingresos = Mejor Calidad de vida + empleos y mayores salarios.

Este libro pretende resumir los cambios requeridos y los caminos de bajo costo por los que nuestras ciudades y los municipios en que se ubican, pueden llegar a ser competitivos con base, principalmente, en la voluntad de gobernantes y gobernados así como al esfuerzo global sostenido e integral, para mejorar el bienestar de todos sus habitantes.

Hoy por hoy, las ciudades de México, en la “aldea global” no sólo compiten entre sí o con otras de diversas regiones del país, sino que automáticamente luchan con diversas ciudades famosas y eficaces en el contexto internacional, con mayor promoción, experiencia y recursos para aumentar su competitividad. Es decir, estamos en desventaja de inicio; pero más estaremos, si nos quedamos sin luchar y mejorar.

Cabe destacar que desde siempre, han existido algunas ciudades en nuestro país, que se diferencian de las demás por haber definido e impulsado algunas

características propias, manteniendo el nivel de crecimiento y mejora a través de largos periodos de tiempo y que indudablemente, son las que más fácilmente atraen inversiones, nuevos pobladores, turistas y talentos, como ejemplo podemos citar a Monterrey, Querétaro y Aguascalientes. Sin embargo, este tipo de exitosos centros poblacionales son escasos y no mantienen un ritmo de desarrollo constante.

Insistimos en la urgente necesidad de difundir y señalar las acciones básicas necesarias en productividad y eficiencia para que una ciudad sea altamente exitosa, de una manera sencilla y clara para fomentar la participación no sólo del gobierno, el sector privado y académico, sino también de la ciudadanía, que al ejecutar los procesos de eficiencia en la producción, educación y los servicios, generen en la vida real beneficios compartidos.

Este libro pretende también, con un optimismo razonado y razonable, estimular las acciones de mejora comunitaria, encontrando nuevos caminos locales para elevar la competitividad de la ciudad, acelerando el ritmo de crecimiento y la productividad regional, dando prioridad a aquellos recursos que impulsan la inversión, la producción y las nuevas tecnologías.

Mejorar la competitividad de nuestras ciudades y por ende, del país es una responsabilidad de todos los ciudadanos y no sólo del gobierno. Requiere de esfuerzos sostenidos a través de varios periodos de gestión, sin importar afiliaciones ni partidos políticos; los resultados serán una mejor calidad de vida y el asegurar un entorno mejor para las generaciones futuras. El gobierno debe de impulsar y coordinar los esfuerzos de todos los sectores así como gestionar los recursos necesarios. Corresponde a cada sector involucrarse y esforzarse por tener pequeños logros cotidianos que incrementen la productividad, la innovación y el aprovechamiento óptimo de los recursos naturales y habilidades de la población. Lamentablemente a nivel mundial, hasta el 2014, en México sólo hay tres ciudades de las cien más competitivas: Distrito Federal (57); Monterrey (72), y Querétaro (90).

La única Zona Metropolitana del país, con una competitividad alta es la del Valle de México, sin embargo, si se le compara con otras Metrópolis a nivel mundial, no tiene las características de “Clase Mundial” (Instituto Mexicano para la Competitividad AC. *Índice de Competitividad Urbana 2014. ¿Quién manda aquí? La gobernanza de las ciudades y el territorio en México.*)

Una ciudad exitosa atractiva a los inversionistas, talentos y turistas, debe funcionar como una orquesta filarmónica, en la que cada participante tiene un papel definido, de igual importancia, que debe ejecutar sincrónicamente, con el mismo ritmo e intensidad, que tiene que desarrollar con su máximo esfuerzo, mediante todas sus capacidades, siendo el resultado la ejecución óptima de la sinfonía competitiva.

Con propósitos didácticos la presente obra se ha dividido en tres partes. La primera de ellas plantea la situación actual de la problemática en competitividad de las ciudades grandes y medianas de México. Se describen globalmente los conceptos, problemas cotidianos analizando los componentes, todo ello con el propósito de explicar la razón de nuestro bajo nivel en el *ranking* internacional. Asimismo, se detallan aquellos requerimientos de la competitividad que deben satisfacerse para tener éxito en el proceso. Se identifican además los principales obstáculos a los que hay que implementar su solución o atenuación en su caso.

La segunda parte describe el proceso de conversión competitiva de una ciudad. Se trata de una secuencia lógica y encadenada de los aspectos de planeación y organización, así como las acciones de desarrollo y fortalecimiento que involucran a todos los sectores sociales y las actividades que fortalecen la competitividad urbana.

En la tercera parte se indican los efectos benéficos esperados, con la mejora de la competitividad en la ciudad. Estos beneficios se obtendrán en el mediano y largo plazos lo que exige darles sustentabilidad a los logros a través del tiempo.

Esta obra contiene no sólo el “qué” hay que realizar, para convertir a una ciudad en exitosa, sino que señala con claridad el “cómo” hay que desarrollar las múltiples pequeñas actividades que al final del día, sumándolas logran incrementar la calidad de vida de los habitantes urbanos.

En lo general se pretende generar una metodología de trabajo, que siendo de orden práctico y sin tecnicismos, permita a los funcionarios municipales, así como a los directivos de las pequeñas y medianas empresas, identificar fácilmente cuales son los principales obstáculos para mejorar su competitividad a nivel urbano, a fin de lograr el éxito. La metodología ordena las acciones

básicas, a realizar en cada situación problemática, muchas de aquellas están eslabonadas entre sí, permitiendo obtener sinergia en los resultados.

Se propone además, la creación de un organismo no gubernamental (Instituto de Administración Urbana) que planee, estructure, coordine y evalúe las actividades de los diferentes actores de la sociedad urbana a fin de asegurar el cumplimiento de las metas preestablecidas y evitar la discontinuidad de las acciones de competitividad que habitualmente se generan por los cambios de gobierno.

Es importante definir inicialmente el tipo de ciudad que se quiere y conviene, para ello se han descrito una secuencia de acciones que facilita el logro de resultados; debiendo cada ciudad ajustar el proceso a sus necesidades locales específicas, sólo se necesita lógica, sentido común y deseos de hacerlo.

En resumen; si logramos que las ciudades del país incrementen su competitividad y destaquen a nivel nacional e internacional para lograr un ambiente propicio a las inversiones, nuevos talentos, desarrollo de empresas y fuentes de empleo, e integramos sus resultados, tendremos una nación que brindará mayor bienestar a sus ciudadanos; no se debe esperar ayuda externa o que el mercado sea benigno; debemos lograrlo a pesar de los obstáculos, tenemos la posibilidad y la capacidad; ¡hagámoslo!

PROPÓSITOS Y ALCANCES

El término de ciudad se aplica a aquellas entidades político-administrativas, constituidas por un área urbana, que tiene una alta densidad poblacional y en la que predominan fundamentalmente los servicios y las instituciones productivas. En las ciudades destacan las edificaciones colectivas, empresas y el comercio, dividiendo su territorio en diferentes áreas, de acuerdo a los requerimientos de la población.

Entendemos por Ciudad Exitosa aquella que es capaz de lograr mediante la participación de todos los sectores sociales y un incremento de todas sus potencialidades y ventajas comparativas y competitivas destacar a nivel nacional y mantenerse en dicho sitio.

Propósitos del libro

Traducir a un lenguaje y operación cotidiana de los servicios de una ciudad, los conceptos teóricos de la competitividad urbana de manera que sea accesible no sólo a los gobiernos municipales sino a todos los directivos de empresas (incluyendo las pequeñas y medianas), académicos, líderes sociales, y habitantes en general interesados en mejorar sus condiciones de vida.

Otro propósito es el de establecer un método que permita ordenar en secuencia lógica todas las acciones de manera que logren sinergia en los resultados.

La presente obra pretende también motivar a todos los integrantes de una sociedad a corresponsabilizarse de los resultados en su competitividad, tomando un papel proactivo en lugar de la tradicional pasividad.

Objetivos de la conversión competitiva

El objeto de convertir a una ciudad tradicional en una Ciudad Exitosa es lograr la ventaja competitiva sobre sus similares a través de atraer cuatro elementos fundamentales: Habitantes, Inversiones, Turismo y Talentos (HIIT), con el fin de diferenciarse y adquirir una personalidad urbana que la identifique positivamente, generando a través de la productividad y eficiencia en su funcionamiento un mejor nivel de bienestar y calidad de vida entre sus habitantes.

En su gran mayoría, las ciudades exitosas están asociadas a un nivel de mejora progresivamente creciente, de los factores competitivos en todo el Municipio al que pertenecen, a través de una intensa participación de los sectores sociales, que actúan interactivamente en el mediano y largo plazos, convirtiendo a una sociedad pasiva en proactiva.

Al existir fuentes de empleo, buenos servicios e infraestructura, la ciudad capta a mayor número de habitantes: individuos o familias, tanto del medio rural como de otras ciudades regionales o incluso del extranjero (Cuernavaca, San Miguel de Allende y Vallarta son ejemplos), fortaleciendo el tejido social.

Otro objetivo favorable, en las ciudades de un nivel de alta competitividad, es lograr que una mayor fuerza laboral sea aportada y calificada para satisfacer

las necesidades locales, sin embargo, esta atracción poblacional, genera también efectos negativos, como saturación del área de vivienda, mayor solicitud de servicios, escuelas, transporte y delincuencia entre otras muchas, es por ello, que la ciudad debe planear sus requerimientos y desarrollar soluciones equilibradas y adecuadas en el corto y largo plazos. Es decir una competitividad preestablecida mediante la planeación.

Al lograr la conversión competitiva las ciudades, los inversionistas nacionales o internacionales se ven atraídos no sólo por costos bajos o por incentivos fiscales, sino por el respeto irrestricto a la propiedad privada, una estabilidad laboral, seguridad pública y por la continuidad en la aplicación de las políticas públicas facilitadoras de los negocios, aún a través de cambios de administración municipal y de afiliación del partido político en el poder local y regional.

Asimismo, el turismo se incrementa en estas ciudades debido a una mayor organización en la prestación de sus servicios, un estricto control de calidad en los mismos, el mantenimiento y mejora continua de los atractivos turísticos, que habitualmente están íntimamente relacionadas con acciones continuas de conservación del medio ambiente y la capacitación de los prestadores de servicios, aunado a un incremento de nuestra tradicional hospitalidad.

Al mejorar la competitividad de los talentos, científicos, inventores y/o individuos pensantes, son captados al tener una fuerte vinculación entre las instituciones educativas con la industria y las empresas locales, lo que permite crear Centros de Innovación que mejoren procesos y productos. En las ciudades competitivas el sector privado apoya con recursos la investigación y la creatividad, porque estas mejorarán la capacitación de sus trabajadores, lo que a su vez elevará la productividad y la rentabilidad.

La atracción y retención de talento, también debe involucrar de manera relevante a los técnicos que permiten solucionar eficientemente los problemas de mantenimiento y conservación de maquinarias, oficinas, empresas y vivienda, tales como plomeros, mecánicos, electricistas, herreros, especialistas en áreas de refrigeración, reparación de computadoras, carpintería y ebanistas, chefs de cocina, instructores deportivos, entre otros muchos.

Marco Jurídico de Soporte.

Las principales regulaciones que sustentan legalmente las acciones de competitividad son:

- *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*: (Artículo 26, apartado A).
- *Ley de Planeación*: (Artículo 9) (D.O.F., 05-01-1983) Modificada (09-04-2012).
- *Ley Anticorrupción*: (D.O.F., 11-06-2012).
- *Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*: (D.O.F., 30-12-2002). Modificada (06-06-2006).
- *Ley de Inversión Extranjera*: (D.O.F., 27-12-1993).
- *Ley General de Turismo*: (D.O.F., 17-06-2009).
- *Ley de Competitividad*: (Propuesta).
- *Plan Nacional de Desarrollo*: (D.O.F., 20-05-2013).
- *Programa Nacional de Desarrollo Urbano*: (D.O.F., 30-04-2014).
- *Programa Sectorial de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano*: (D.O.F., 30-04-2014).
- *Comité Nacional de la Productividad*: (D.O.F., 17-05-2013).

Alcances.

Para que un programa de conversión competitiva de ciudades sea verdaderamente efectivo, necesita tener una cobertura nacional y una división geográfica que permita tener un mayor control e ir comparando los resultados de las regiones. No todas las ciudades avanzarán al mismo ritmo, pero se pueden homologar las herramientas a utilizar y el rumbo a seguir.

En esta obra, consideramos que en una primera etapa la conversión competitiva sólo aplicará en 183 ciudades grandes y medianas, de México; excluyéndose por ahora, las pequeñas ciudades que tienen mayor dificultad de organización y recursos en menor cantidad. Éstas deben incluirse en una segunda etapa, esperando que en este lapso empiecen a mejorar algunos aspectos competitivos por imitación o efecto de las primeras.

Las ciudades en México tienen que competir en primer término con las otras ubicadas en su región territorial, posteriormente tienen que hacerlo contra

las otras ciudades del país y por último a nivel internacional con ciudades similares.

Hemos agrupado a las ciudades con base en el criterio de J. Sobrino del Colmex según el grado de urbanización, el incremento poblacional y el PIB *per cápita* en el periodo 1990-2000 en relación con la entidad federativa a la que pertenecen.

Lo que fue motivado porque el Instituto Nacional de Geografía y Estadística sólo clasifica a los municipios en Urbanos (más de 2,500 habitantes) y en rurales en (menos de 2,500 habitantes). Por lo que de manera un tanto arbitraria se ha establecido una clasificación de ciudades en grandes (más de 500 000 habitantes) y Medianas (de 100 000 a 500 000 habitantes) y ciudades chicas (menor a 100 000 habitantes), coincidiendo con el criterio de la Organización Internacional del Trabajo.

Regionalización.

Para ubicar geográficamente a las ciudades con posibilidad de alta competitividad y poder evaluar posteriormente los resultados regionales, se ha integrado el siguiente cuadro:

Región Frontera Norte

ESTADOS	CIUDADES CON MAYORES POSIBILIDADES DE COMPETITIVIDAD			
Baja California	Mexicali	Tijuana	Ensenada	Tecate
Chihuahua	Chihuahua	Ciudad Juárez	Delicias	Hidalgo del Parral
Coahuila	Saltillo	Matamoros	Monclova	Piedras Negras
	Torreón	San Pedro		
Nuevo León	Monterrey	Apodaca	García	General Escobedo
	Guadalupe	Juárez	San Nicolás de los Garza	San Pedro Garza García
	Santa Catarina			
Sonora	Hermosillo	Guaymas	Navjoa	San Luis Río Colorado
Tamaulipas	Ciudad. Victoria	Altamira	Ciudad Madero	El Mante
	Matamoros	Nuevo Laredo	Reynosa	Río Bravo
	Tampico			

Ciudades exitosas

Región Noroeste

Baja California Sur	La Paz	Los Cabos		
Durango	Durango	Gómez Palacios	Lerdo	
Nayarit	Tepic	Bahía de Banderas		
San Luis Potosí	San Luis Potosí	Ciudad Valles	Soledad de García Sánchez	
Sinaloa	Culiacán	Ahome	Guasave	Mazatlán
		Navolato		
Zacatecas	Zacatecas	Fresnillo	Guadalupe	

Región Occidente

Aguascalientes	Aguascalientes			
Colima	Colima	Manzanillo	Tecomán	Villa de Álvarez
Guanajuato	Guanajuato	Acámbaro	Celaya	Dolores Hidalgo
	Irapuato	León	Pénjamo	Salamanca
	San Felipe	San Francisco del Rincón	San Luis de la Paz	San Miguel de Allende
	Silao			
Jalisco	Guadalajara	El Salto	Lagos de Moreno	Puerto Vallarta
	Tepatitlán	Tlajomulco de Zúñiga	Tlaquepaque	Tonalá
	Zapopan	Zapotlán El Grande		
Michoacán	Morelia	Apatzingán	Hidalgo	Lázaro Cárdenas
	Uruapan	Zamora	Zitácuaro	

Región Centro

Distrito Federal	Ciudad de México			
Hidalgo	Pachuca	Huejutla de Reyes	Mineral de la Reforma	Tula de Allende
	Tulancingo de Bravo			
México	Toluca	Acolman	Almoloya de Juárez	Atizapán de Zaragoza
	Chalco	Chicoloapan	Chimalhuacán	Coacalco de Berriozábal
	Cuautitlán	Cuautitlán Izcalli	Ecatepec de Morelos	Huehuetoca

J. Octavio Ábrego Ayala

	Huixquilucan	Ixtapaluca	Ixtlahuaca	La Paz
	Lerma	Metepec	Naucalpan de Juárez	Nezahualcóyotl
	Nicolás Romero	San Felipe del Progreso	Tecámac	Texcoco
	Tlalnepantla de Baz	Tultitlán	Valle de Chalco Solidaridad	Zinacantepec
	Zumpango			
Morelos	Cuernavaca	Cuatla	Jiutepec	Temixco
Puebla	Puebla	Amozoc	Atlixco	San Andrés Cholula
	San Martín Texmelucan	San Pedro Cholula	Tehuacán	
Tlaxcala	Tlaxcala			
Querétaro	Querétaro	El Márquez	San Juan del Río	

Región Sur y Sureste

Campeche	Campeche	Carmen		
Chiapas	Tuxtla Gutiérrez	Chilón	Comitán de Domínguez	Las Margaritas
	Ocosingo	Palenque	San Cristóbal de las Casas	Tapachula
Guerrero	Chilpancingo	Acapulco de Juárez	Chilapa de Álvarez	Chilpancingo de los Bravo
	Iguala de la Independencia	Taxco de Alarcón	Zihuatanejo de Azueta	
Oaxaca	Oaxaca	San Juan Bautista Tuxtepec	Huatulco	
Quintana Roo	Chetumal	Benito Juárez		
Tabasco	Villa Hermosa	Comalcalco	Cunduacán	Huimanguillo
	Macuspana	Nacajuca		
Veracruz	Xalapa	Álamo Temapache	Coatzacoalcos	Córdoba
	Cosoleacaque	Martínez de la Torre	Minatitlán	Orizaba
	Poza Rica de Hidalgo	San Andrés Tuxtla	Tantoyuca	Tuxpan
	Veracruz			
Yucatán	Mérida			

Fuente: Elaboración propia con datos del Censo Nacional de Población y Vivienda, 2010 Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

NOTAS:

El presente listado agrupa a las zonas metropolitanas, así como a las ciudades grandes y medianas de México, sin embargo, no es limitativo, ya que pequeñas ciudades también puedan destacar y diferenciarse, tales como Valle de Bravo (en lo turístico), Zacatlán (en su producción vinícola), Paracho (guitarras e instrumentos musicales), Palenque (zona arqueológica) entre otras.

La estrategia de segmentar el universo de acción para implementar el incremento de la competitividad, podría ante ojos críticos, significar una exclusión de muchas poblaciones pequeñas, sin embargo, se tomó la decisión, ante la escasa posibilidad **actual** de que estas pudieran estar en condiciones de tener el acceso a los recursos requeridos en el inicio. Las ciudades medianas, grandes y metrópolis, deben encabezar esta iniciativa y después como un efecto “tractor” natural, ir impulsando a las ciudades o poblaciones pequeñas a desarrollarse.

ASPECTOS GENERALES

Aun cuando el término de ciudad competitiva es controversial aclaramos que una ciudad puede ser exitosa en un ámbito particular pero no siempre tendrá alta competitividad. Por ejemplo: Acapulco tiene un gran prestigio y reconocimiento turístico, pero una pésima competitividad global (ocupa el lugar 279), y la mayoría de sus indicadores competitivos son muy deficientes, por tanto el nivel de bienestar y la calidad de vida de sus habitantes es muy deficitario.

La presente obra pretende que a través de mejorar la competitividad urbana, se logre destacar a nivel nacional e internacional, obteniendo más inversiones y empleos para el bienestar de la mayoría y no sólo de unos cuantos.

El éxito de una ciudad dependerá de la mayor o menor eficiencia con que utilice sus ventajas competitivas y comparativas. Las comparativas dependen de obtener a menor costo los insumos naturales, mano de obra o energía.

Mientras que las competitivas se fundamentan en la tecnología de la producción, de los conocimientos y capacidades humanas. Están directamente relacionadas con la inversión en estos rubros y en la adecuada elección de procesos, mercados y productos.

Una de las formas de medir la competitividad más aceptada de las ciudades mexicanas, es con el Índice de Competitividad Urbana, el cual elaboró el Instituto Mexicano para la Competitividad en el 2014 y se integró por diez subíndices, que reflejan la situación de los principales factores de soporte, a saber:

- I. Sistema de Derecho Confiable y Objetivo;
- II. Manejo Sustentable del Medio Ambiente;
- III. Sociedad Incluyente, preparada y sana;
- IV. Sistema Político, estable y funcional;
- V. Gobierno eficiente y eficaz;
- VI. Mercado Laboral;
- VII. Economía Sustentable;
- VIII. Sectores Precursores;
- IX. Aprovechamiento de las Relaciones Internacionales, y
- X. Innovación en los Sectores Económicos.

El éxito también radica en minimizar sus debilidades, tales como la criminalidad y la violencia, las marchas, los bloqueos y paros, y la deshonestidad de los prestadores de servicios, entre otras.

La estrategia propuesta de la conversión competitiva de las ciudades que hemos denominado “ciudad imán” –por generar la atracción de nuevos pobladores, inversionistas, turistas y talentos–, permite, siguiendo un sentido vertical ascendente, complementar y potencializar los programas y acciones que el Gobierno Federal realiza para mejorar la competitividad del país a través de sus diversas Dependencias, así como sincronizando y armonizando los resultados municipales con los de los gobiernos estatales, con un sentido descendente.

La suma de estos dos procesos de desarrollo permitirá –conservando la autonomía municipal, en nuestra opinión–, disminuir considerablemente los tiempos y costos que se requieren para alcanzar el éxito y darle sustentabilidad a través del tiempo al involucrar de manera permanente y proactiva a todos los diversos sectores sociales.

Vale la pena hacer una reflexión sobre la no acción y apatía de la gran mayoría de los mexicanos y sus gobernantes, ante los avances competitivos de otras ciudades y naciones, que hasta hace poco se encontraban en condiciones

similares a nosotros en lo relativo a un lento desarrollo, decrecimiento de la calidad de vida, desempleo, hambre, déficit educativo y del nivel de bienestar entre otros, y que ahora, han encontrado su propio camino exitoso para el desarrollo y crecimiento, tales como Seúl, Deli o Taiwán entre otras.

Todos estas ciudades, tienen un común denominador; el gobierno ha iniciado e impulsado el cambio, pero el éxito se ha obtenido por la participación de todos sus habitantes; dicho cambio positivo, se ha originado en sus ciudades, que las han transformado en competitivas, por diversos caminos, pero en todas se ha logrado mejorar la calidad de vida de la población, como propósito invariable.

Es sólo a través del esfuerzo sinérgico de todos los sectores sociales, aportando cada uno, una pequeña y cotidiana mejora en sistemas, procedimientos, acciones, reglas y normas, lo que al final del día, permite un real desarrollo económico y un crecimiento sostenido. No debemos esperar que otros nos ayuden, ni que sólo el gobierno realice los cambios; la omisión e indiferencia cuestan caro; los otros países y ciudades avanzarán más y cada vez se ampliará la brecha entre ciudades de naciones desarrolladas y las otras en vías de desarrollo.

La identificación, valoración y potencialización de los recursos locales, facilitan el proceso de desarrollo económico de una ciudad; es evidente que esta vía requiere la descentralización del poder, recursos y talentos, a nivel regional y estatal.

En México, según el estudio “Competitividad y Crecimiento de la Economía Mexicana” del Banco de México (septiembre, 2012) señaló que el bajo crecimiento económico y la escasa productividad han estado asociadas desde hace décadas a un marco institucional que fomenta estructuras rígidas en los mercados, y a la falta de competitividad en diversos sectores que generan incentivos para implementar actividades poco productivas en lugar de impulsar la inversión, la producción o la nueva tecnología. En diciembre del 2013, *Banxico* reconoció que sólo creceremos el 1.3%, aunque el Fondo Monetario Internacional considera que sólo será del 1.2%, de cualquier forma estamos estancados en la economía y el desarrollo.

En nuestra opinión, muchas de estas causas, son susceptibles de replicarse a escala menor, en las ciudades; hay dispersión de recursos, actividades

inconclusas, falta de continuidad en acciones exitosas; cada nueva Administración del Municipio, quiere descubrir, el agua tibia; en otras palabras, tenemos pocos recursos, y aun así, los desperdiciamos continuamente en lo mediático.

Entre otros factores importantes, que han afectado la competitividad de nuestras ciudades, son el que las políticas públicas que deberían fomentar la productividad y el empleo, se encuentran desintegradas, descoordinadas e incompletas. Existen esfuerzos aislados de la Secretaría de Hacienda, la Secretaría de Economía, la Secretaría de Desarrollo Social, la Secretaría de Salud, la Secretaría de Agricultura, de las Instituciones de Seguridad Social y diversas instancias que inciden en el Desarrollo Económico; sin embargo, todas estas políticas no se complementan ni potencializan unas con otras, tampoco se precisan resultados específicos claros y medibles para cada uno de los responsables de las acciones, por lo que su efecto real en la competitividad es profuso, confuso y difuso.

Es importante reconocer que muchas de las ciudades de nuestro País, ya han iniciado su diferenciación de las demás, en principio con otras ciudades nacionales y algunas ya a nivel internacional, tales como León, Puebla, Querétaro y Saltillo, entre otras muchas. Sin embargo, se trata aún de un esfuerzo individual, desorganizado, parcial, que no involucra a todos los sectores, que poco incorporan los avances tecnológicos por desconocimiento o dificultad de acceso. Los gobiernos municipales no les prestan la debida atención, se carece de visión a largo plazo que permite lograr en el futuro ciudades exitosas y competitivas.

Sin embargo, en los ejemplos de ciudades en ruta competitiva antes señalados, es notable, que ninguna, tiene la asociación virtuosa entre una ciudad con personalidad propia y un municipio altamente competitivo, en el que los indicadores aceptados por todas las naciones, estén dentro de los primeros lugares del *ranking* nacional y algunos en el internacional. Hasta ahora, se manejan de manera independiente la eficiencia del Gobierno local y la Competitividad Urbana.

Derivado del análisis, de la evolución de dos décadas de la economía mexicana se puede concluir que sólo en el 50% de los pilares de la competitividad,

aceptados mundialmente, México ha logrado escasas tendencias favorables y el otro 50% está estancado.

De aquí podemos inferir, que las ciudades nacionales tendrán mayor facilidad para ser más competitivas en renglones como eficiencia del mercado laboral, desarrollo institucional, eficiencia en los mercados de bienes, desarrollo del mercado financiero, innovación y sofisticación de los negocios. En cambio, las ciudades tendrán que esforzarse más y organizarse localmente para mejorar los siguientes factores competitivos: Educación Superior y capacitación, infraestructura, salud y educación primaria, así como el ambiente macroeconómico y el tamaño del mercado.

Es de relevancia señalar que existen dos determinantes asociadas a la competitividad de una ciudad, que pueden aplicarse en todos los casos; la primera, es que la productividad tiene que ser alta en el sector empresarial y de servicios, y la segunda, que hay que aprovechar al máximo las ventajas competitivas locales mediante una asignación eficiente de los recursos.

El presente trabajo aspira a responder las preguntas siguientes:

1. ¿Por qué el descenso progresivo en competitividad urbana?

Salvo contadas excepciones la mayoría de nuestras ciudades se han estancado o descendido en su nivel de competitividad en lugar de ser cada vez más eficientes y atractivas, se alejan más y más del éxito.

La hipótesis en lo general, es que están reflejando lo que le está ocurriendo al país, en su caída libre de sitios en el *ranking* informacional ocupando el sitio No. 61 en 2014 según el Foro Económico Mundial, bajando 6 puestos en relación con el 2013.

2. ¿Por qué el mínimo impacto de los esfuerzos gubernamentales por elevarla?

El actual gobierno ha impulsado leyes que favorecen la competitividad, ha creado también comités múltiples en la materia, ha dado estímulos fiscales a las micro y pequeñas empresas; la Secretaría de Economía tiene una gran cantidad de Cursos y Seminarios de capacitación competitiva, entre otros esfuerzos.

En nuestra opinión, está influenciado porque las acciones no están integradas, cada una marcha por su lado, y a que el seguimiento e implementación se hacen a distancia. No se ha establecido un programa específico para cada Estado y Ciudad que ataque los problemas propios de cada uno, con los requerimientos y recursos particulares. Debe de haber determinados responsables por cada Entidad y una evaluación anual y pública de los resultados alcanzados.

3. ¿Porque la indiferencia e insensibilidad de la mayoría de funcionarios y empresarios a la escasa competitividad de sus ciudades?

El problema es muy serio, algunos directivos aceptan y quieren mejorar la calidad de vida, pero no saben cómo; piensan que como la causa es el infortunio, es irremediable evitarlo. Algunos otros, opinan que es el resultado de un Gobierno Federal que ignora sus requerimientos, y por último, muchos simplemente no se explican como otras ciudades del mundo progresan continuamente y prefieren no hacer nada.

Sin duda alguna, la desmotivación tiene varias causas, entre otras, el que no ha comprendido que la competitividad urbana es una responsabilidad compartida entre Gobierno y Sociedad. Otra causa es la experiencia negativa de mejoras competitivas de varias Administraciones de Gobierno que no han dado resultado y que al final del periodo desaparecen y los recursos utilizados simplemente han ido a fondo perdido.

Sin embargo, la causa más importante, es que nunca se ha emprendido una difusión amplia, de las bases y conceptos de la competitividad, a nivel municipal, demostrando como resolver los problemas locales y sobre todo dando continuidad a los Programas y Acciones.

La obra tiene un enfoque descriptivo de las actividades a realizar (como mínimo) en una ciudad para incrementar su competitividad urbana y lograr con el tiempo el éxito.

Se han incorporado algunos elementos que favorecen los resultados, como por ejemplo la influencia positiva de una visión integral del Presidente Municipal y un equipo de gobierno comprometido y eficiente que permita que todos los habitantes se involucren en el proyecto.

Para que una ciudad sea conocida como de alta competitividad, a nivel global debe tener además, una conectividad eficiente y suficiente por aire, mar (en su caso), tierra y telecomunicaciones. Asimismo, debe encontrar una receta propia que la conduzca al éxito, en donde los ingredientes que a continuación se mencionan estén en la debida proporción: infraestructura, valores, actitudes, educación eficiente, tradiciones, raíces históricas, vinculación empresa-academia, creatividad, inventiva, autocrítica y un deseo verdadero de mejorar de la sociedad en su conjunto.

Existen también de igual importancia otros ingredientes complementarios como son: servicios públicos de calidad, escuelas de prestigio, buenas condiciones sanitarias, transporte público eficiente y ecológico e instituciones culturales múltiples.

La inseguridad y criminalidad afectan notablemente e inciden negativamente en la competitividad: disminuye la inversión, emigran las empresas maquiladoras, obligan a radicar en el extranjero a los directivos industriales ante el secuestro, cierran comercios por la extorsión y pago de “derecho de piso”, hay un desplazamiento masivo de habitantes y fuerza de trabajo calificada, sobre todo en la región fronteriza norte y se bloquea el atractivo turístico nacional e internacional para todo el país y las ciudades.

Todos los ingredientes productivos deben ser mezclados y considerados tanto por gobernantes como gobernados, durante largos periodos de tiempo (mínimo dos décadas) para lograr elevar el nivel de competitividad de las ciudades; lo importante no es lograr inmediatos resultados, sino generar en la sociedad un espíritu de superación, aun en condiciones adversas, que oriente el rumbo del desarrollo económico de la ciudad.

Según el Colegio de México, en su libro la *Competitividad Urbana. Una perspectiva global y para México*, coordinado por Jaime Sobrino (2010), la define como la capacidad de una ciudad para penetrar en los mercados locales y de exportación, su relación con el crecimiento económico-local y el incremento de la calidad de vida de sus residentes. Representa el grado en el cual las ciudades pueden producir bienes y servicios para los mercados regional, nacional e internacional, aumentando de manera paralela el ingreso real y el bienestar de la población y procurando un desarrollo sustentable. En otras palabras se trata de generar en el espacio, un entorno físico, tecnológico,

social, ambiental e institucional propicio para atraer y desarrollar actividades generadoras de riqueza y empleo (Cabrero, 2003, 2013). En nuestra opinión a este concepto le falta el carácter de sustentabilidad a través del tiempo y de los cambios de gobierno, que evite que sea sólo una moda sexenal.

Las Ciudades Competitivas son aquellas urbes que crean permanentemente condiciones óptimas, no sólo para atraer inversiones del exterior, sino también, para movilizar recursos que se encuentran al interior de una economía nacional (captando flujos interregionales de capital), para obtener fondos públicos (maximizando el presupuesto local y las transferencias del gobierno federal), para atraer mano de obra calificada (instalando tecnológicos, universidades y centros de investigación de prestigio y excelencia), además de lograr mayores y mejores flujos de turismo (priorizando los de turistas de mayor poder adquisitivo), y finalmente, para organizar eventos de jerarquía internacional (creando las condiciones locales para ser continuamente anfitriones de convenciones, ferias internacionales y sedes de juegos deportivos, entre otros). (Manzano, “Competitividad entre metrópolis de América Latina”, 2009).

Con base en los resultados del Índice de Competitividad Urbana Global (ICUG) calculado para 500 ciudades del mundo en 2013, 5 ciudades de México obtuvieron una clasificación media-superior y fueron: Monterrey, Valle de México, San Luis Potosí, Querétaro y Ciudad del Carmen. Este informe midió la competitividad de estas ciudades a partir de nueve variables: PIB total; PIB per cápita; PIB por kilómetro cuadrado; productividad de la fuerza de trabajo; número de matrices de corporaciones multinacionales; número de solicitudes de patentes internacionales; ventajas de precios; tasa de crecimiento económico, y nivel de empleo.

A estas variables hay que agregar condicionantes indispensables para lograr la alta competitividad, tales como un ambiente amigable y agradable, una gran seguridad pública, un respeto a la propiedad, corrupción minimizada y una real y práctica simplificación de trámites.

Las Ciudades-imán o competitivas –insistimos– deben considerarse las mejores generadoras de riqueza y empleos; lo que se traduce en una mejora importante de la calidad de vida de los habitantes. Múltiples ciudades de este tipo hacen que el desarrollo económico del país se acelere y fortifique.

Ciudades exitosas

Las ciudades competitivas deben de poder penetrar plenamente el mercado local y de exportación, teniendo un alto grado de eficiencia en la producción de bienes y servicios, que se adecuen rápido a los cambios de la demanda; hechos que generaran un mayor ingreso de las familias y por tanto de calidad de vida.

Los inversionistas prefieren siempre las ciudades amigables y seguras con infraestructura optimizada que permita el desarrollo económico y las mejoras en los servicios a los ciudadanos, así como el incremento de actividades culturales y recreativas que aunadas a un ambiente laboral de armonía establecerán un ambiente de gobernabilidad.

Las ciudades exitosas han encontrado diversas formas de tener recursos adicionales tales como la actualización catastral, mejoras en la recaudación, captación de flujos de capital regional, control de su deuda pública, manejo cuidadoso y ortodoxo del presupuesto, y logrando maximizar las transferencias federales.

El Índice Global de Competitividad 2014-2015, elaborado por el Foro Económico Mundial (WEF), evalúa el panorama de competitividad de 144 economías a partir de su productividad y la prosperidad generada.

El Índice se basa en el análisis de 12 pilares de competitividad que incluyen instituciones, infraestructura, salud y educación, eficiencia del mercado laboral, preparación tecnológica, innovación y sofisticación de negocios. México cayó seis posiciones en el *ranking* al bajar de la posición 55 hasta la 61. En nuestro país las ciudades más competitivas en lo general se encuentran en el Centro y Norte y va descendiendo conforme se acercan a la región Sureste del país.

Llama la atención, que evidentemente el desarrollo integral, la infraestructura, el nivel de educación, la pobreza, la desnutrición, la mortalidad infantil, y en muchos casos la violencia, coinciden con las zonas del Sureste mexicano que es la de menor nivel de competitividad y por ende en donde es más difícil la calidad de vida de los habitantes.

Podremos decir que todas las carencias antes mencionadas son factores que dificultan aún más convertirse en ciudades con éxito. Se puede aplicar el dicho “al perro más flaco, se le cargan todas las pulgas”.

Tradicionalmente los recursos y atención del Gobierno Federal se han dirigido a las Zonas Centro y Norte del país, sólo recientemente (septiembre, 2015) el Presidente envió una iniciativa para mejorar las Zonas Económicas Especiales (Lázaro Cárdenas, Michoacán y el corredor del Istmo de Tehuantepec), sin embargo, estos programas son a largo plazo (China e India tardaron 3 décadas en obtener un desarrollo regional).

Índice Global de Competitividad 2014-2015

Posición	País
1	Suiza
2	Singapur
3	Estados Unidos
4	Finlandia
5	Alemania
6	Japón
7	RAE de Hong Kong
8	Países Bajos
9	Reino Unido
10	Suecia
11	Noruega
12	Emiratos Árabes Unidos
13	Dinamarca
14	Taiwán, China
15	Canadá
16	Catar
17	Nueva Zelanda
18	Bélgica
19	Luxemburgo
20	Malasia

Foro Económico Mundial

Índice de Competitividad Urbana México 2014

Posición	Ciudad
1	Valle de México
2*	Los Cabos
3	Querétaro
4	Monterrey
5	Cancún
6*	La Paz
7	Saltillo
8	Guadalajara
9	Chihuahua
10	Hermosillo
11	Aguascalientes
12	Campeche
13	Puerto Vallarta
14	Mazatlán
15	Veracruz
16	San Luis Potosí
17	Culiacán
18	Mérida
19	Morelia
20	Guanajuato

La riqueza de las ciudades no reside sólo en sus edificios y en sus infraestructuras, sino también en su capacidad para favorecer el bienestar y la riqueza de sus ciudadanos la libertad, la seguridad, la innovación y la creatividad.

Glaeser, Edward (2011). *El triunfo de las ciudades*.

Instituto Mexicano de la Competitividad, A.C.

* Antes del ciclón de septiembre del 2014.

Ciudades exitosas



Fuente: Elaboración propia.

Este cuadro sólo es enunciativo y no limitativo, resume los principales generadores del desarrollo socioeconómico urbano, sin embargo, cada ciudad deberá incorporar otros elementos que en su particular caso mejoren el bienestar de sus ciudadanos.

En el capítulo siguiente, Situación Actual, se hace una síntesis de la problemática de las ciudades que habitualmente sus obstáculos por mejorar la competitividad interna, representan por su frecuencia, magnitud y preferencia, los principales problemas que se deben resolver. Cada ciudad tiene particularidades que la hacen única y que son un reto de innovar y crear nuevas soluciones idóneas a sus costumbres, recursos y objetivos particulares.



Situación Actual



PRESUPUESTO INSUFICIENTE.

Generalmente se acepta que el presupuesto público municipal es un documento de finanzas que debe equilibrar los ingresos y los gastos públicos.

Es una expresión cifrada y sistematizada de los derechos e ingresos que se puedan liquidar en un año fiscal y las obligaciones o gastos que como máximo pueden reconocerse en ese mismo periodo.

Es por tanto una estimación que se hace de los gastos del Gobierno Municipal por un periodo determinado y su elaboración siempre debe estar regida por la ley.

Escasez de recursos

Frecuentemente escuchamos el problema y la queja (que es real) de los Gobiernos Municipales de no tener recursos suficientes para atender los requerimientos ciudadanos, algunos hasta para la operación diaria, la nómina, el combustible de los vehículos de limpia y patrullas, alumbrado, etc. Y mucho menos para mejorar su competitividad.

Los principales ingresos que intervienen en la administración financiera municipal se pueden clasificar en dos grandes rubros según su origen: los ingresos propios, que abarcan los impuestos, derechos, productos, aprovechamientos y contribuciones de mejora que recauda directamente la tesorería municipal; y las transferencias intergubernamentales, que son los recursos transferidos por la Federación o el Estado, en el marco de un Acuerdo de Coordinación Fiscal. Éstos últimos pueden ser de libre ejecución, como es el caso de las participaciones en los ingresos federales, o condicionados en su gasto, como en las aportaciones federales. No es posible hablar de una real “autonomía local” si un municipio requiere en gran medida de las transferencias intergubernamentales para llevar a cabo sus funciones competenciales, o incluso para financiar sus necesidades básicas de operación.

En México en el 2013, cerca de 1,510 de los 2,445 municipios que hay registran “problemas marginales” que en realidad son centrales en sus finanzas públicas; es decir, cerca del 61% del total, reconoció la Federación Nacional de Municipios de México (FENAMM). Similares datos reporta la Asociación Nacional de Alcaldes con 554 municipios afiliados.

Según el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal oficialmente la deuda municipal en su conjunto ascendió a 46,537.8 millones de pesos al 31 de julio del 2014. Se dice que no representa una crisis nacional y está bajo control, en los Municipios. Sin embargo, hay ocho de ellos que tienen dificultades importantes y son: Guadalajara, Tijuana, Monterrey, Zapopan, Benito Juárez (Cancún), Nuevo Laredo, Mexicali y Chetumal. Ese grupo, se declaró en imposibilidad de pagar sus deudas. Si se tratara de empresas estarían en quiebra o en suspensión de pagos.

A pesar de que las transferencias de recursos federales realizadas a través de los Ramos 26 y 33 y de que las administraciones municipales continuaron haciendo válidas, sus nuevas facultades para generar ingresos propios, principalmente con el cobro de impuestos –derechos– y tarifas, han sido insuficientes.

Entre los principales rezagos que los gobiernos municipales enfrentan actualmente se encuentra el de la alta dependencia financiera respecto a los recursos transferidos por la Federación (participaciones y aportaciones); así como las serias limitaciones en materia de transparencia, rendición de cuentas y calidad del gasto en el ejercicio de estos mismos recursos. La elevada dependencia financiera constituye un claro obstáculo para el desarrollo institucional de los municipios y, en consecuencia, para su autonomía como orden de gobierno. Por su parte, las escasas acciones de transparencia, rendición de cuentas y calidad del gasto, ejercen un impacto negativo en la consecución de los objetivos de desarrollo social, político y económico que subyacen al diseño de las transferencias federales, así como en su imagen pública ante la ciudadanía.

Para parcialmente lograr financiar los costos de las acciones de la competitividad se deben optimizar las fuentes de financiamiento de los municipios en México, principalmente aquellas que provienen de:

- a) Asignación presupuestal de la Federación (participaciones 40% y aportaciones 30%), que recibe a través del estado. (Hay que cabildearlas intensamente, para obtenerlas con oportunidad);
- b) Convenios de Coordinación Fiscal y Colaboración Administrativa. (Deben revisarse y actualizarse periódicamente);

- c) Ingresos propios (20%) provenientes de las contribuciones de los habitantes, señaladas previamente por el Congreso Local. (especialmente el impuesto predial), y
- d) Explotación de sus bienes patrimoniales (reservas territoriales) y otros ingresos (10%).

Análisis. El artículo 115 constitucional les otorga la facultad a los Ayuntamientos para administrar los recursos que perciben por conceptos relativos a servicios de agua potable, alcantarillado, drenaje, alumbrado público, rastros, panteones, calles, parques, jardines, limpieza, recolección y traslado de residuos, seguridad pública y tránsito, entre otros, mismos que las legislaturas locales les deben asignar.

En lo que se refiere a la asignación principal, el Artículo 6º de la Ley de Coordinación Fiscal (LCF) establece que las participaciones del ramo 28 –recursos transferidos que no tienen un destino específico de gasto, por lo que pueden ser empleados para cualquier función de gobierno– a las que tienen derecho los municipios, no serán inferiores al 20% de total que reciban los estados; es decir, es la misma forma de reparto que la existente entre Federación y los estados. No obstante, éstos no reciben nunca más de ello, estableciéndose en los hechos como norma inamovible, de tal suerte que a pesar de ser el municipio la esfera de gobierno más cercana a la ciudadanía, recibe solamente el 4% de la recaudación participable; es decir, el 20% del 20% que le corresponde a los estados.

En su artículo “Finanzas Municipales en México”, M. López González, investigador del Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) en el 2013 establece una hipótesis que nuestra experiencia ha comprobado, en un muestreo no representativo que realizamos ese mismo año:

El gasto corriente que se ejecuta al interior de los municipios mexicanos, es más eficiente cuando los recursos para financiarlo provienen del propio esfuerzo fiscal del municipio y no de aportaciones o participaciones federales. Es decir se cuida más el recurso cuando cuesta trabajo recaudarlo.

Esto se complementa con el denominado efecto “*Fly Paper*” de Uri Raich (2002) que señala:

“El aumento de las transferencias no reduce la recaudación fiscal, sino que por el contrario aumenta los gastos totales en aproximadamente la misma proporción en que aumentaron las transferencias”.

La situación señalada nos hace concluir, que siempre o casi siempre los municipios tendrán escasez de recursos, por lo que habrá que orientar su gestión a los Fondos Nacionales e Internacionales para conseguir recursos para la competitividad. Con un manejo estricto de los incrementos del gasto corriente, que debe solventar entre 70 y 80% con ingresos propios.

Deuda Pública.

La escasez de recursos para operar un gobierno municipal es crónica, en muchas ocasiones al iniciar el periodo trianual de gobierno, se encuentra con que no sólo no hay recursos en la caja municipal, sino que además existe una enorme deuda pública que genera un severo conflicto para solucionar los problemas del Ayuntamiento.

Apenas en el año 2013 el Congreso Nacional ha tomado el control en el asunto y se está legislando para normar y controlar los endeudamientos estatales y municipales. Aunque en algunos estados como son Estado de México, Veracruz y Oaxaca ya se tiene una Ley de Deuda Pública Municipal

La Deuda Pública es el resultado de compilar, clasificar, organizar y resumir las obligaciones insolutas del sector público, para presentar los pasivos financieros contractuales derivados de la celebración de financiamientos internos y externos. El objetivo de las estadísticas de deuda es mantener un sistema de información eficiente para instrumentar medidas en la administración de la deuda pública, así como contribuir al análisis de su incidencia en las finanzas públicas y en la toma de decisiones sobre el ahorro y consumo de los agentes económicos.

La Auditoría Superior de la Federación corroboró que las cifras en julio del 2014 de deuda del gobierno local se ha vuelto enorme: estados y municipios deben 46 mil 537.8 millones de pesos, el saldo se ha más que duplicado del 2008 a marzo del 2014. Según la Secretaría de Hacienda y Crédito Público esta situación puede poner en peligro las Finanzas Públicas Nacionales.

Las entidades que más crecieron su deuda pública en el último año son: Tabasco (102.7%); Baja California Sur (46.0%); Sinaloa (39.1%); Chihuahua (38.6%),

y Veracruz (27.9%). No debemos perder de vista, que la deuda pública está creciendo cinco veces más rápido que el Producto Interno Bruto (PIB).

Para poder renegociar la deuda con éxito, es necesario establecer un diagnóstico preciso del tipo de deuda y las acciones que se realizaron para contraerla. No es sencillo, debe realizarse con la asesoría y beneplácito de la administración estatal.

Fondos y recursos accesibles.

Para financiar inicialmente las acciones del proceso de conversión competitiva en un municipio, existen diversas opciones, muchas de ellas ya están contempladas en el Presupuesto Anual. Otras colaterales y de cobertura nacional tienen asignados recursos del Gobierno Federal tales como:

- Habidad (SEDESOL):
- Prospera (SEDESOL):
- Empleo temporal (encabezado por SEDESOL, con la participación de STC, SAGARPA, etc.):
- Microrregiones (SEDESOL):
- Tu casa (FONHAPO), y
- Fonden (SEGOB).

Otra forma de allegarse recursos es incrementando los ingresos municipales a través de las siguientes acciones:

- Actualizar las reglas tributarias y sus tarifas;
- Modernizar el Catastro y el Registro Civil;
- Aplicar medidas de reciclaje y ahorro de energéticos y de agua;
- Promover las aportaciones de la comunidad en la realización de obras y en la prestación de servicios públicos;
- Concesionar la prestación de servicios a particulares, y
- Asociarse con otros municipios para establecer financiamiento externo de fundaciones internacionales o servicios compartidos (intermunicipalidad).

Existen además múltiples Fondos y Programas que tienen recursos que pueden aplicarse en los municipios. La vía de gestión debe ser el impulso inicial por las autoridades municipales, coordinadas con el gobierno estatal a través de

la Secretaría de Finanzas y la de Desarrollo Social y/o Económico. No son trámites cortos ni sencillos, pero dan la posibilidad de lograr apoyos que no tendrán los apáticos.

Para facilitar su identificación de los diversos fondos hemos integrado los siguientes cuadros resumen de las entidades otorgantes. De todas ellas se pueden obtener los requisitos a través de sus páginas de internet.

PARA FORTALECIMIENTO DE EMPRESAS E INDUSTRIAS	
Institución que lo otorga	Programa
Secretaría de Economía (SE)	<ul style="list-style-type: none"> • Programa para el Desarrollo de las Industrias de Alta Tecnología (PRODIAT). • Programas de Promoción Sectoriales (PROSEC). • Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (PYMES). • Programa de Desarrollo de Proveedores. • Devolución de Impuestos de Importación a los Exportadores (<i>DRAWBACK</i>). • Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación (IMMEX). • Programa de Competitividad en Logística y Centrales de Abasto (PROLOGYCA).
Nacional Financiera (NAFIN)	<ul style="list-style-type: none"> • Programa Cadenas Productivas. • Programa de Garantías.
Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)	<ul style="list-style-type: none"> • Equipamiento y/o Modernización.
Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT)	<ul style="list-style-type: none"> • Crédito para Proyectos de Inversión.

PARA FORTALECIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA	
Institución que lo otorga	Programa
Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C. (BANOBRAS)	<ul style="list-style-type: none"> • Fondo Nacional de Infraestructura (FONADIN). • Garantías Bursátiles. • Créditos Sindicados para la Infraestructura. • Crédito Directo.
Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT)	<ul style="list-style-type: none"> • Crédito Sindicado para la Distribución de Riesgo.
Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)	<ul style="list-style-type: none"> • Arrendamiento de Naves Industriales. • Construcción de Naves Industriales.

Ciudades exitosas

PARA FORTALECIMIENTO DEL EMPLEO	
Institución que lo otorga	Programa
Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)	• Programa de Apoyo al Empleo.
Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT)	• Capital de Trabajo.

PARA FORTALECIMIENTO DE SERVICIOS MUNICIPALES	
Institución que lo otorga	Programa
Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C. (BANOBRAS)	• Programa de Modernización de Organismos Operadores de Agua (PROMAGUA). • Programa de Residuos Sólidos Municipales (Proresol).
Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C. (BANOBRAS)	• Programa Federal de Apoyo al Transporte Urbano Masivo (PROTRAM).

PARA FORTALECIMIENTO DE EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN	
Institución que lo otorga	Programa
Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT)	• Programa Becas de Postgrado y Otras Modalidades de Apoyo a la Calidad. • Programas de Estímulo a la Innovación.
Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS)	• Bécate.

PARA FORTALECIMIENTO DEL MEDIO AMBIENTE	
Institución que lo otorga	Programa
Nacional Financiera (NAFIN)	• Programa de Apoyo a Proyectos Sustentables.
Comisión Nacional del Agua (CONAGUA)	• Programa Nacional Hidráulico. • (CNA).
Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT)	• Programa Estratégico para la Conservación de los Ecosistemas y su Biodiversidad.

PARA FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	
Institución que lo otorga	Programa
Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C. (BANOBRAS)	• Crédito Directo. • Asistencia Técnica. • Programa de Financiamiento Banobras-País Estatal y Municipal.
Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)	• Fideicomiso para Coadyuvar al Desarrollo de las Entidades Federativas y Municipios (FIDEM)

PARA FORTALECIMIENTO DE TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN	
Institución que lo otorga	Programa
Secretaría de Economía (SE)	• Programa para el Desarrollo de la Industria de Software (PROSOFT).
Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT)	• Fondos Mixtos. • Fondos Sectoriales.

PARA FORTALECIMIENTO DE LA SEGURIDAD	
Institución que lo otorga	Programa
Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)	• Subsidio para Seguridad en Municipios (SUBSEMUN).
Plan Nacional para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia (PNPSVD)	• Comisión Intersecretarial para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia.

Fuente: Elaboración propia con datos de SEDESOL, SAGARPA, FHONAPO y SEGOB.

Nota: Estos fondos son sólo enunciativos no limitativos. Existen además recursos internacionales para combatir la contaminación (Fondo verde, Carbono, etc.). A través de los Gobiernos Estatales se pueden apoyar a los Municipios en su gestión y aplicación.

Problemas asociados.

En la práctica existe también el problema de la inoportunidad de la llegada real al municipio de las partidas presupuestales. Se dilatan tanto que ya no pueden ser aplicadas en el año vigente.

También el gobierno local se encuentra con que muchos de estos recursos ya están “atados” a programas o acciones específicas, que no puede utilizar aunque se tenga urgencia de disponer de ellos.

Existe una paradoja; los recursos llegan tan tarde al municipio que es casi imposible gastarlos, para que no sean considerados como no utilizados y se restrinjan en el presupuesto venidero. Es decir, hay poco y no se puede gastar.

En los cuadros de Fondos y Recursos accesibles, el lector encontrará que se detallan fuentes de financiamiento alternas para poder llevar a cabo el proceso de conversión competitiva de una ciudad. Sin embargo una deuda pública enorme y onerosa, constituye un pesado lastre; no sólo para elevar la

competitividad, sino para la operación del municipio, lo que genera además una inconformidad de la sociedad.

Es evidente que para poder ofrecer servicios públicos de calidad (y por ende competitivos) la única posibilidad es el cobro adecuado y equitativo a los usuarios de dichos servicios como el agua potable, drenaje, recolección de basura, tratamiento de aguas residuales, alumbrado público, jardines y camellones. Estos cobros generarán, por una parte, el uso racional de los servicios públicos por el ciudadano y por otra, al gobierno le permite sustentarlos en el tiempo, mantenerlos con eficiencia y ampliar su cobertura. Para cada servicio el municipio habrá de diseñar una cuota al usuario que sea justa y transparente y permita apreciar al ciudadano las causas de las cuotas asignadas, para así subsanar parcialmente la escasez crónica de recursos en los municipios.

Otra medida importante es la mejora de la recaudación de los impuestos locales como el predial, mediante la actualización del Catastro municipal. También se pueden dividir los costos con algunos municipios vecinos, mediante Acuerdos Intermunicipales compartiendo infraestructura, equipo y la operación de servicios como la disposición de residuos y el tratamiento de aguas residuales. Es una manera de ahorrar.

Deberían de acompañarse estos ahorros con programas de austeridad en el Gasto Público, evitando gastos innecesarios como remodelación de oficinas, cambios de modelo de autos, amueblados onerosos; estas campañas cuando demuestran autenticidad y no simulación, generan una opinión favorable de la comunidad.

Cabe señalar a manera de colofón que entre menos marginación socioeconómica existe en un municipio, atraerá más población, lo que redundará en una mejor autonomía financiera, así como entre mayor sea la escolaridad de la población, habrá mejores funcionarios públicos con un mejor manejo de las finanzas municipales y una mejor gestión de gobierno, hechos que faciliten el incremento de la competitividad.

Todo lo anterior significa que la escasez presupuestaria de una ciudad, tiene multiplicidad causal, por lo que para corregirla requiere de acciones integrales de desarrollo social, político, educativo además del económico, a corto mediano y largo plazo.

CULTURA Y ENTORNO DESFAVORABLE.

La cultura local permite orientar y potencializar las acciones de mejora competitiva hacia aspectos que facilitan la implantación y el desarrollo de los cambios necesarios para mejorar la calidad de vida. Las tradiciones y los valores preexistentes abonan la consecución de logros. En la mayoría de las ciudades se presta poca atención a la cultura y tienen escasa creatividad de fomento y desarrollo.

Igualmente importantes para la cultura, son los valores comunes a la sociedad que los valores individuales; algunos de ellos en esta época se han olvidado o perdido por lo que hay que revivirlos y actualizarlos, ya que serán la solución de fondo de problemas complejos como la corrupción y la violencia.

Un requisito competitivo es el tener identificados todos los elementos que integran la cultura local, así como tener un censo económico de empresas, industrias y centros de educación y un registro de indicadores que permitan cuantificar o clarificar el avance cultural de la ciudad. Especialmente importante es el respeto y potencialización a las tradiciones locales.

Análisis.

Sin embargo, un conjunto de maneras de vivir y de usos y costumbres que predominan en la época actual en la sociedad de una ciudad pueden ser las causas que faciliten o dificulten un aumento de la competitividad, por ejemplo el Arte, la Música, la indumentaria. La cultura urbana es definida libremente por las ciudades, siendo poco afectada por los líderes locales o los gobiernos. Sin embargo, estos últimos pueden favorecerla y acelerarla con el apoyo de recursos municipales. La cultura urbana es propia y se vincula directamente a la ciudad.

Antes de iniciar las mejoras competitivas hay que analizar a detalle los siguientes elementos culturales centralizados que la construyen y que nos permitirán orientar las acciones de mejora urbana:

Tradiciones.

Tradición es la transmisión de un conjunto de verdades fundamentales que constituyen un tesoro doctrinal para el ciudadano y han sido recogidas habitualmente de la revelación.

El núcleo esencial de la tradición tiene sus raíces en la concepción religiosa e hispánica que forma las bases de nuestro ser nacional, enriquecido por aportes autóctonos y algunos europeos.

Es decir, todos aquellos bienes culturales que una generación considera valiosísimos, de ser rescatados y continuados a través de los tiempos, y por ende, los transmite a las siguientes generaciones. En otras palabras, constituyen la tradición de un país, y deben incorporarse en las mejoras de la competitividad.

Los valores, las creencias, las costumbres, y las formas en las cuales una comunidad se expresa artísticamente son considerados plausibles de ser comunicados a las generaciones posteriores como tradición.

Casi siempre la tradición, coincide en un ciento por ciento con lo que se llama popularmente folclore. El folclore es la expresión de la cultura de un pueblo determinado. Los bailes típicos, la música, los cuentos, las leyendas, la historia oral, las supersticiones, la artesanía, entre otras. Algunas ventajas competitivas radican en el folclor de nuestro pueblo, especialmente para el fomento del turismo.

Valores.

Son una parte de la cultura, representados por los principios que orientan el comportamiento de una comunidad o de un ciudadano. Existen nuevas clasificaciones de ellos; en nuestra opinión la más aplicable a nuestra idiosincrasia es la definida por Juan Carlos Jiménez en su libro “El valor de los Valores en las Organizaciones”, 2008, en donde señala la siguiente clasificación de los mismos:

- **Sociales:** Históricamente la sociedad ha necesitado establecer principios o valores que orienten su comportamiento en relación con las demás. Existen por tanto valores que son considerados universales a todas las comunidades, tales como la verdad, la solidaridad la honestidad y la tolerancia entre otras.

Los valores de la sociedad son múltiples y se han clasificado a su vez, en:

- **Personales:** Son aquellos que consideramos principios indispensables sobre los cuales construimos nuestra vida y nos guían para relacionarnos

con otras personas. Por lo general son una mezcla de valores familiares y valores socioculturales junto a los que agregamos como individuos según nuestras vivencias.

- **Familiares:** Se refieren a lo que en familia se valora y establece como bien o mal. Se derivan de las creencias fundamentales de los padres, con las cuales educan a sus hijos. Son principios y orientaciones básicas de nuestro comportamiento inicial en sociedad. Se transmiten a través de todos los comportamientos con los que actuamos en familia, desde los más sencillos hasta los más “solemnes”.
- **Socioculturales:** Son los que imperan en la sociedad en la que vivimos. Han cambiado a lo largo de la historia y pueden coincidir o no con los valores familiares o los personales. Se trata de una mezcla compleja de distintos tipos de valoraciones, que en muchos casos parecen contrapuestas o plantean dilemas.
- **Materiales:** Son aquellos que nos permiten subsistir. Tienen que ver con nuestras necesidades básicas como seres humanos, como alimentarnos o vestirnos para protegernos de la intemperie. Son importantes en la medida que son necesarios. Son parte del complejo tejido que se forma de la relación entre valores personales, familiares y socio-culturales. Cuando se exageran, los valores materiales entran en contradicción con los espirituales.
- **Espirituales:** Se refieren a la importancia que le damos a los aspectos no materiales de nuestras vidas. Son parte de nuestras necesidades humanas y nos permiten sentirnos realizados. Le agregan sentido y fundamento a nuestras vidas, como ocurre con las creencias religiosas.
- **Morales:** Son las actitudes y conductas que una determinada sociedad considera indispensables para la convivencia, el orden y el bien general.

Los valores son considerados referentes, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la persona. Son guías que dan determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo social.

- **Fundamentales:** Las personas integrantes de una comunidad en las ciudades han identificado una serie de valores básicos denominados fundamentales, que con fines de mejorar la competitividad, deben fomentarse, sirven de catalizadores de las acciones y procesos. Los mayormente aceptados son:
 - Justicia.
 - Tolerancia.
 - Lealtad.
 - Libertad.
 - Paz.
 - Cooperación.
 - Amistad.
 - Apoyo.

En nuestra opinión, algunos valores impactan más directamente en la competitividad y por ende, tienen una mayor influencia en el éxito que alcancen; a saber:

- Solidaridad;
- Honradez;
- Disciplina;
- Determinación, y
- Superación.

El hombre ha querido profundizar en cada uno de los tipos de valores, dedicando una ciencia o rama del conocimiento a su estudio en particular. Así tenemos las siguientes disciplinas:

- Religiosos (Teología);
- Morales (Ética);
- Intelectuales (Lógica);
- Estéticos (Estética);
- Afectivos (Psicología);
- Sociales (Sociología);
- Físicos (Medicina);
- Económicos (Economía), y
- Cívicos (Política).

Cultura local

Según la Real Academia de la Lengua Española la cultura es el resultado o efecto de cultivar los conocimientos humanos y de refinar por medio de

ejercicios la facultad intelectual del hombre. También se define como el conjunto de modos de vida y de costumbres, conocimiento y grado de desarrollo artístico, científico, industrial en una época o grupo social.

La mejora de la cultura local es un fiel espejo de las condiciones de vida y el bienestar predominante en una sociedad. (A mayor desarrollo mayor grado de cultura). Es por ello que desde el inicio de un proceso de convención competitiva se debe de llevar el control y registro de los elementos que integran la cultura de la ciudad. Entre los principales están:

- Patrimonio cultural;
- Material Impreso y Literatura;
- Música;
- Arte Escénico;
- Artes Visuales;
- Cine;
- Radio y Televisión;
- Actividades Socioculturales;
- Deportes y Juegos, y
- Naturaleza y Medio Ambiente.

Indicadores.

La UNESCO organizó en Helsinki en 1972 una reunión que analizó la naturaleza y utilidad de las estadísticas e indicadores en el campo de la cultura, resaltando la importancia de ésta para los países.

En 1980 en Acapulco, México, se celebró la *International Conference of Communication* en donde por primera vez se reunieron los representantes de las líneas de investigación en estadísticas e indicadores culturales, que permitiría más tarde en 1982 que la Academia Austríaca de Ciencias, denominará los “Indicadores Culturales para el Estudio Comparativo de la Cultura”.

Hasta la fecha (2014) se han elaborado varias propuestas de indicadores culturales, que aún no son aceptados universalmente. Entre las más frecuentes se encuentran:

- Los números de bibliotecas, galerías, exposiciones artísticas, museos, librerías, diarios locales;

Ciudades exitosas

- Número de escritores, artistas, pintores y orquestas;
- Número de teatros, auditorios, salas de música y conciertos, compañías de bailes, cines, estaciones de radio y T.V.;
- Instituciones de enseñanza superior, preparatorias, secundarias, primarias;
- Centros de formación técnica;
- ONG's y la Asociación Protectora de Animales;
- Centros de investigación;
- Asociaciones culturales;
- Líderes y luchadores sociales;
- Sindicatos relevantes;
- Iglesias y religiones;
- Personajes y ciudadanos distinguidos, y
- Eventos instituidos culturales o artísticos.

Estos indicadores deben además de registrarse y acreditar su avance o retroceso, ser evaluados en razón de prestigio local, regional, nacional o internacional que tengan, utilizando una escala simple de clasificación del 0 al 10 (de menor a mayor). En el caso de desprestigio se calificará con cifras **de menos 1 a menos 10**.

Los indicadores de prestigio deben fundamentar las actividades de promoción y difusión de las ventajas competitivas de la ciudad.

Factores del entorno.

El entorno local está dado por el ambiente en que se vive en la ciudad, son las condiciones o circunstancias físicas, sucesos económicos, etc., de la ciudad en una época determinada.

Involucra a los grupos, estatus y sectores sociales, ambientes aristocráticos, populares, intelectuales y artísticos, etc.

Para la competitividad el estudio del entorno resulta fundamental debido a que tiene el papel de una radiografía que permite conocer los males que aquejan a la ciudad o bien sus buen estado de salud, en su caso.

Entre los principales factores a considerar en el entorno local están:

- Tamaño de población. (clase social y nivel económico);
- Número de empresas micro, pequeñas y medianas;
- Número de transnacionales;
- Número de comercios ambulantes;
- Número de crímenes/año (robos/secuestros/asesinatos);
- Número de transportes públicos (autobuses/taxis/otros);
- Número de automóviles particulares;
- Número de sucursales bancarias y aseguradoras;
- Centros públicos de internet;
- Teléfonos públicos y privados;
- Hospitales y centros de salud, y
- Otros específicos de la localidad.

Todos estos elementos deben conocerse, registrarse y clasificarse con un procedimiento sencillo que los agrupe en *fortalezas* y *debilidades*, para poder vigorizar las primeras así como disminuir o minimizar las partes endebles de la ciudad, a través de acciones específicas para cada una de ellas, esto facilita los procesos sociales que acompañan al incremento de la competitividad de un núcleo poblacional. Un buen nivel de cultura en una ciudad genera prestigio y conocimiento, abonando el terreno para las inversiones futuras.

DESMOTIVACIÓN COMUNITARIA.

Los elementos motivacionales constituyen requerimientos *sine qua non*, para que se pueda establecer seriamente un proceso de mejora competitiva en una ciudad. Si no existen de manera vigorosa, como sucede en la mayoría de nuestras ciudades, toda mejora competitiva quedará sólo en buenas intenciones, sobre todo si existen ciudadanos, empresarios, industriales y comerciantes apáticos o indiferentes ubicados en la Ciudad.

Hemos hecho especial énfasis en los agentes productores, porque son el eje competitivo y porque en nuestra experiencia, frecuentemente se escuchan declaraciones de funcionarios, ciudadanos o empresarios distinguidos que están en teoría motivados a mejorar su competitividad, pero en el momento de implementar las acciones, no están dispuestos en realidad a realizar un esfuerzo o gasto adicional que mejoren su productividad.

Voluntad Política General.

Para participar se tiene que tener primero la voluntad de hacerlo. Este concepto tiene su origen con Rousseau, que pensaba que el Estado debe ser dirigido por la voluntad política general del pueblo. La voluntad general es la suma de los intereses que el pueblo tiene en común. Aparte de esos intereses comunes, los empresarios y comerciantes tienen intereses especiales, diferentes, propios de su persona o de grupos a los que pertenecen, tales como los gobernantes locales, las organizaciones sociales y los grupos académicos de una ciudad.

Esta voluntad política debe existir y conocerse plenamente para poder iniciar el proceso de conversión competitiva en una ciudad y debe tener sustentabilidad a través del tiempo, dado que para lograr una alta competitividad se requiere de un largo periodo de tiempo y esfuerzo. Es decir, la voluntad política debe mejorar las condiciones de vida y el bienestar, debe prolongarse y reforzarse como mínimo en dos o tres décadas para alcanzar el éxito. No debe ser una simple declaración.

Al existir la voluntad real de mejora competitiva se puede iniciar la motivación de toda la sociedad.

Aspectos Impulsores.

La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía (en este caso, hacia la mejoría de la calidad de vida y el bienestar). Y los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido. La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Cotidianamente se dice que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera, esto comprende tanto al sector público como al privado.

Para la ciudad exitosa, es fundamental que todas las actividades motivacionales se ligen a la participación ciudadana, así como a la producción y/o

comercialización de productos, que los productores de bienes y servicios estén y permanezcan realmente motivados por lograr una mayor productividad, mejores precios, mantener óptima la calidad de su producto y/o disminuir sus costos de producción introduciendo mejoras tecnológicas.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios. El psicólogo estadounidense Abraham Maslow diseñó una jerarquía motivacional en seis niveles que, según él, explicaban la determinación del comportamiento humano. En la actualidad, a esta teoría, se le considera incompleta, por no abordar aspectos de la tecnología.

Mientras que en la Escuela de McGregor está ligada al modelo de los recursos humanos en el cual identifica dos series de supuestos sobre los empleados. Por un lado tenemos a la denominada Teoría “X”, la cual sostiene que las personas prefieren evitar el trabajo, en lo que sea posible, prefiriendo ser dirigidas y no tener responsabilidades, dando una importancia secundaria al trabajo; y por el otro a una segunda serie denominada Teoría “Y”, siendo ésta más optimista, ya que considera que las personas quieren trabajar por sí mismas y pueden derivar satisfacción de su trabajo; teniendo capacidad para aceptar responsabilidades y aplicar su imaginación, ingenio y creatividad a los problemas de la organización. Esta teoría nos parece más aplicable al proceso de incremento competitivo.

Existen otras teorías de la motivación sólo aceptadas parcialmente, que no señalaremos, dado que este capítulo tiene como propósito resaltar que el proceso de conversión competitiva requiere de establecer y mantener cíclicamente reforzamientos en la motivación de los ciudadanos, al logro de mejoras en la calidad de vida y el nivel de bienestar de la población.

Participación Social.

Para lograr el éxito se necesita, la participación de todos los sectores de la sociedad urbana, la cual sólo se logra a través de convencerlos de los beneficios

que se obtendrán con la mejora competitiva, y en segundo lugar con mantener una alta motivación para lograrlo, haciendo reforzamiento cuando se juzgue que está disminuyendo, con actividades específicas adecuadas al problema.

Colaboración.

Es una forma de intervención social que les permite a los individuos reconocerse como actores que, al compartir una situación determinada, tienen la oportunidad de identificarse a partir de intereses, expectativas y demandas comunes y que están en capacidad de traducirlas en formas de actuación colectiva con una cierta autonomía frente a otros actores sociales y políticos.

La participación es entendida como la intervención (directa o indirecta) de distintos actores en la definición de las metas de acción de una colectividad y de los medios para alcanzarlas (en este caso, la competitividad). Es un proceso social que genera la interacción o relacionamiento de diferentes actores (individuales o colectivos) en la definición de su destino colectivo. Esa interacción involucra, por tanto, relaciones de poder que se presentan en todos los espacios donde se despliegan relaciones humanas y que tienen una incidencia mayor o menor según los intereses, las valoraciones y las percepciones de los implicados en la interacción.

Un ciudadano participa cuando se ve afectado por una decisión o una medida tomada en el municipio, barrio, localidad, colonia, etc., o cuando desea concretar un deseo, un proyecto. Por ejemplo, un usuario del servicio de agua interviene cuando se siente afectado por el aumento de las tarifas del servicio. Su participación puede ser de diversa índole, pero él actúa en función de sus intereses y demandas y con el objeto de mejorar su situación. Los ciudadanos actúan a partir de sus necesidades y del interés que tengan para resolver un problema o para hacer realidad una aspiración. La solución que se le dé a los problemas está mediada por las motivaciones, expectativas e intereses de los individuos.

En un proceso participativo se expresan relaciones de poder. Esto significa que los actores involucrados buscan imponer sus intereses y puntos de vista sobre el “qué hacer”. Generalmente, se despliegan estrategias y pautas de comportamiento que conducen a la aceptación de las alternativas de solución por parte de los otros actores. Esta imposición de las decisiones está cimentada

generalmente, en ciertas condiciones favorables de unos actores frente a otros, por ejemplo, el mayor conocimiento que se tiene sobre la problemática, la posibilidad de contar con recursos económicos, un nivel educativo mayor, etc.

La colaboración social se refiere al proceso de agrupamiento de los individuos en distintas organizaciones de la sociedad civil para la defensa y representación de sus respectivos intereses. Mediante este tipo de participación se configura progresivamente el tejido social de las organizaciones, lo que puede ser instrumento clave en el desarrollo de otras formas de participación, especialmente en la esfera de la competitividad.

La participación comunitaria alude a las acciones ejecutadas colectivamente por los ciudadanos en la búsqueda de soluciones a las necesidades de mejora de su vida cotidiana. Estas acciones están vinculadas directamente al desarrollo comunitario y pueden contar o no con la presencia del Gobierno Municipal.

Para alcanzar mejores niveles de competitividad en una ciudad, la colaboración tiene que involucrar a todos los distintos actores de la vida comunitaria tales como el sector público, el privado y el académico.

No todo proceso participativo tiene el mismo alcance. Para comprender mejor las acciones de intervención de los individuos y grupos, es necesario examinar los niveles en que se desenvuelven.

A ese respecto, pueden distinguirse los siguientes, en un proceso de conversión competitiva:

- Información;
- Consulta;
- Iniciativa;
- Fiscalización;
- Concertación;
- Decisión, y
- Gestión.

A medida que se progresa en esta escala, el proceso participativo se hace más complejo y exigente, pues implica para el participante llenar una serie de requisitos y condiciones de muy diversa índole (conocimientos, experiencia,

autonomía, conciencia de intereses, capacidad de liderazgo, de gestión y especialmente el poder de convocatoria).

La competitividad no se incrementa con Leyes, Decretos o Normas que emita el Ejecutivo; es evidente, que si la motivación no logra el involucramiento de TODOS, los resultados serán raquíticos. Los procesos sociales llevan su tiempo y ritmo, que no es posible acelerar, por lo que muchos efectos se obtienen en el mediano y largo plazo.

TALENTOS Y LÍDERES PASIVOS.

Las personas talentosas y los líderes sociales de una ciudad tienen un papel de orientadores de la opinión pública. Ellos a través de su prestigio e influencia impulsan a la ciudadanía, hacia las consecuencias de un fin; en este caso, en el logro de mejores condiciones de vida y de niveles de bienestar. Se requieren porque tienen un alto valor específico como influyentes hacia la competitividad y porque generan innovación tecnológica.

En muchas ocasiones, los líderes urbanos son ajenos a las mejoras competitivas, el impacto de las declaraciones políticas o publicaciones en medios de comunicación tienen escaso impacto; la población está ya acostumbrada a cientos, quizá miles de iniciativas que no llegan a ningún resultado. Es por ello que debe acudir a estos personajes locales para iniciar y mantener el espíritu de búsqueda y logro de mejor competitividad de la ciudad, aunque signifique un esfuerzo adicional, prolongado a través de muchos años, si se les solicita a líderes locales, apoyar a la comunidad, la gran mayoría lo hará.

Gestión del Talento e Innovación

Desde un enfoque organizacional el talento es aquella cualidad en la persona o grupo de personas que le aportan un valor agregado a la comunidad en una exitosa relación costo-beneficio.

Dependerá de las necesidades y expectativas, lo que la ciudad está dispuesta a invertir en esa relación. Al variar los requerimientos el talento deberá alinearse poniéndose al servicio de la estrategia, los clientes, el mercado y el entorno, buscando nuevas rutas a la competitividad, generando nuevos cambios en sistemas, procesos y procedimientos.

Cuando la ciudad esté viendo hacia el futuro y planeando la manera como irá incorporando progresivamente el talento, conforme a sus necesidades; identificará a aquellos individuos que se convierten en su reserva y a los que denomina “de alto potencial”: son personas inteligentes, ambiciosas, flexibles, con deseo de crecer, aprender, ganar dinero y reconocimiento a cambio de un profundo compromiso y una energía bien focalizada para lograr altos estándares de conocimiento e innovar.

Con frecuencia en las ciudades, se invierte más en la captación de talento que en la retención de sus altos potenciales, dado que muchas veces asumen comportamientos que desafían el *estatus quo*, cuestionan el sistema y buscan su transformación. No hay que intentar cambiarlos; aquí radica su creatividad.

Atracción y Retención.

Algunos factores que favorecen la atracción y retención de gente talentosa son:

1. El clima amigable, dinámico y vibrante de la ciudad;
2. La cultura local. La tolerancia al fracaso y al error;
3. Los sistemas de dirección, el liderazgo municipal y de las principales empresas;
4. Condiciones de aprendizaje y desarrollo;
5. La retribución y el reconocimiento de la sociedad;
6. Las promociones y el ascenso institucional;
7. Instituciones de prestigio;
8. Sitios de investigación e innovación, y
9. Apoyo para las publicaciones y registro de innovaciones.

El talento personal incluye una serie de conocimientos, habilidades y actitudes que le permiten al individuo tener una amplia comprensión de su ambiente de trabajo y producir resultados que la ciudad debe reconocer y valorar. Genera cambios creativos.

En una definición más amplia, el individuo talentoso es aquel que tiene los siguientes comportamientos: flexible, activo, innovador, hábil en relaciones interpersonales, orientadas al aprendizaje y comprometidas con la productividad y los valores de su institución o comunidad, con el deseo de

influir en su transformación y evolución lo cual tiene un sentido de realización personal.

Una gran parte de la motivación de un individuo talentoso es transaccional, es decir se genera a partir de un intercambio de satisfactores de ambas partes y esto va más allá del dinero, consiste en crear un ambiente que permita innovación y creatividad, así como la convivencia y desarrollo satisfactorio de la gente talentosa. Esto es lo que en realidad retiene y/o atrae a los individuos con talento.

El papel que juega el talento en la actualidad queda evidenciado también por una minuciosa encuesta (2008) realizada por la consultora *Deloitte Consulting*, la cual muestra que el personal altamente calificado es el principal factor contribuyente al crecimiento de las empresas modernas (67%), seguido por un liderazgo fuerte (46%).

Estos interesantes hallazgos reflejan un cambio en el concepto que las organizaciones tienen de las personas, ya que factores como empleados calificados y liderazgo fuerte están siendo más valorados que otros factores como una estrategia sólida (44%), el desarrollo de tecnología propia (19%), y el capital de inversión (15%). Tales conclusiones han sido corroboradas por Harvard Business School, que identificó que la capacidad para destacar y desarrollar el talento es el atributo más deseado por los Directivos Ejecutivos (CEO's) de éxito. Esto mismo puede aplicarse a las Instituciones universitarias de las ciudades, seguramente habrán de seguir los mismos patrones de comportamiento y resultados.

Liderazgo y Competitividad.

Aunque no hay un acuerdo en el concepto de liderazgo competitivo, se ha aceptado que es la capacidad o habilidad para influir en otros induciendo la competitividad, la creatividad y el ingenio. Un segundo aspecto es que, para poder calificarse propiamente como liderazgo, tal capacidad debe servir para un propósito específico, es decir, debe ejercerse con el fin de lograr ciertos objetivos comunes como mejorar la calidad de vida comunitaria. Un tercer concepto útil en la definición de este liderazgo, es el de apoyar y motivar a otros para que trabajen con decisión, entusiasmo y estrategia mejorando la productividad. Finalmente, cuando es relevante la permanencia de la

organización en el tiempo, un cuarto concepto que se integra frecuentemente en las definiciones de liderazgo competitivo es el de la mejora, crecimiento y desarrollo del trabajo en equipo. En este tenor, el liderazgo puede entenderse como la capacidad de tomar la iniciativa, convocar, motivar, desarrollar, gestionar y evaluar a un grupo o equipo para el logro de determinados fines. Es claro que, sin perjuicio de las necesidades se debe contar con los conocimientos pertinentes y suficientes para realizar las tareas a emprender. La anterior definición de liderazgo hace referencia a características o cualidades del comportamiento e interrelación humana.

El estilo del liderazgo en la competitividad debe incluir capacidad para tomar la iniciativa, convocar, motivar, desarrollar, gestionar y evaluar a un grupo de colaboradores, que lo acompañe y apoye en todo proceso. Debe impulsar la innovación tecnológica, de productos y/o servicios.

En nuestras ciudades todavía tenemos un gran respeto y admiración por los ancianos; sus consejos son escuchados y ejecutados por los jóvenes. Esto también debe aplicarse a los trabajadores con mayor experiencia. Son recursos invaluable que deben apreciarse.

En el proceso de competitividad se debe inducir a que los líderes sociales sean los que propongan las acciones de mejora. También el sacerdote o pastores y los personajes prestigiados, deberán ser los canales para la difusión y proceso, son indispensables para lograr el éxito, especialmente en culturas religiosas como la mexicana.

Insistimos en que a los adultos mayores y líderes prestigiados se les debe involucrar, haciéndoles que planten cambios que ellos consideren llevarán a la ciudad a un nivel superior. Siempre serán objetivos, lógicos y con la autoridad moral que revisten abonarán los caminos y vencerán resistencias y obstáculos. El papel requerido de los líderes sociales en el proceso a conversión competitiva en una ciudad se explica por tres habilidades básicas:

- Reconocer públicamente el trabajo y esfuerzo de los miembros de la comunidad;
- Mantener a los miembros de la comunidad animados a continuar trabajando por las mejoras en la calidad de vida y bienestar colectivo, y
- Saber orientar y conducir las actividades de los diferentes grupos, coordinándolos para que sumen sus esfuerzos.

El líder requerido en la competitividad es aquel que cuando sugiere o propone cierta acción, logre que otros estén de acuerdo con ella y tengan deseos de llevarla a cabo.

En resumen, tanto los líderes sociales con autoridad moral y prestigio como las personas talentosas son requerimientos de gran relevancia para convencer y motivar a la comunidad de una participación decidida en el incremento de la competitividad de nuestras ciudades. Ambos son el soporte para darle sustentabilidad en el tiempo a la competitividad; mantienen el espíritu de lucha y el deseo de progreso.

EDUCACIÓN GENERALIZADA.

Toda ciudad que aspira a mejorar su competitividad, debe de incluir de manera primordial el mejoramiento de su calidad educativa, la cual no puede ser generalizada a todas las ciudades del país, sino adecuada a los requerimientos locales.

Por educación regionalizada entenderemos aquella que localmente ha mejorado en calidad los estándares nacionales y que pretende llegar a una mejora continua para competir con éxito a nivel internacional. Tiene además la característica de contemplar y satisfacer las necesidades de la ciudad porque complementa la formación de niños y jóvenes con conocimientos útiles para la industria y empresas regionales.

Genéricamente puede decirse, que una ciudad competitiva en México requiere una educación de excelencia que además de los nuevos criterios emanados de la Reforma Educativa, contemple conocimientos adicionales, induciendo oficios que requiere la industria local, los valores cívicos y éticos que conforman un mejor ciudadano acompañados además de maestros calificados y competentes que le den prestigio al municipio.

Para poder lograr todo lo anterior, se requiere conocer la problemática actual tanto nacional como estatal. El conocimiento de ella, nos permite identificar a nivel local, todas las áreas de oportunidad, para mejorar realmente la educación de los ciudadanos que se quieren formar.

Análisis.

A nivel nacional vivimos una crisis educativa generalizada que ha producido varias generaciones de alumnos que poco participan en el desarrollo del país. Con profunda pena, observamos que maestros mediocres están generando profesionistas mediocres.

Es ampliamente conocido que la problemática educativa es multicausal. La descentralización de la Secretaría de Educación Pública a los estados, sin tener control de la homologación de modelos, programas y sistemas pedagógicos, así como recursos escolares, calidad de maestros, procedimientos de evaluación, control de nóminas, procesos de selección y evaluación, entre otros, trajo como consecuencia desorden, heterogeneidad de logros, calidades disímolas, arbitrariedad e inequidad en la asignación de recursos, bajos rendimientos y tiempos desperdiciados.

Los países pobres, incluyendo a México, tienen múltiples déficits en cantidad y calidad de su sistema educativo; que es insuficiente cuantitativamente (sólo en educación primaria y secundaria lo es) en su cobertura y en extremo deficiente en calidad, entre otros motivos por una falta de capacitación de los maestros en técnicas pedagógicas, aunado a escasos días de clases al año y de horas de aprovechamiento en la escuela, con una orientación a memorizar y no a estructurar soluciones a los problemas, con equipos y tecnología de apoyo obsoleta, centros educativos y aulas en malas condiciones de construcción y servicios, así como en la mayoría de los casos sin acceso a internet y con olvido de temas trascendentes para la formación de la ciudadanía orgullosa de su pasado, como son algunos valores éticos y cívicos y una desvinculación de la educación superior con la planta productiva. La calidad educativa no es homogénea en todo el país y existe una gran desigualdad regional.

Quizá no todos los problemas educativos de México estén presentes en los demás países subdesarrollados, pero existe una alta probabilidad de que muchos tengan un común denominador; la mala calidad, tal vez con modalidades locales, pero al final del día afectan por igual a la competitividad nacional.

En México la problemática que genera nuestra deficiente educación, tiene múltiples efectos; algunos de ellos, oficialmente reconocidos, otros existen sin que sean aceptados, desde hace décadas, se toleran y aunque ya se empieza

a demostrar inconformidad por los ciudadanos, la protesta aún es tibia, más bien es una queja porque no se actúa en consecuencia.

La Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior (ANUIES) en su documento-propuesta denominado “La educación superior en el siglo XXI” refiere que hasta ahora no hemos podido establecer alianzas estratégicas en el terreno cultural y educativo, por medio del fortalecimiento de programas de intercambio y movilidad de estudiantes y de profesores, la realización de proyectos de investigación y programas académicos conjuntos en los niveles de profesional asociado, licenciaturas y posgrados y el establecimiento de redes de colaboración en los distintos campos del conocimiento, aprovechando las ventajas comparativas de las instituciones del extranjero.

La deficiente calidad educativa en México afecta por igual a las escuelas públicas que privadas, aunque estas últimas tengan mejor infraestructura y por supuesto mayores costos. Los egresados tienen mala preparación, finalizan su educación superior en clara desventaja con los profesionistas de otros países, especialmente en el conocimiento matemático.

Para realmente mejorar la competitividad del país, es un requisito tener una educación de excelencia, en todos los niveles, desde la escuela primaria hasta la universidad. Una educación que permita resolver con eficiencia los problemas cotidianos. Que enseñe a pensar, a procesar la información con lógica, y que motive el deseo de investigar e innovar, para lo cual requieren maestros mejor capacitados en su formación profesional; o sea Mejores Escuelas Normalistas públicas y privadas.

Una malentendida “autonomía” de los Gobernantes Estatales ha permitido, que dirijan la educación en muchos casos (afortunadamente no en todos) a personajes políticos sin idea de pedagogía, por lo que no es de extrañar que demos tumbos en el aprendizaje.

Sufrimos también de una burocratización de los trámites educacionales. La Secretaría de Educación es un elefante blanco con escasa productividad y costosa operación. Hay una gran e inútil normatividad en sus procesos.

Hay también una gran desigualdad en equipamiento, mobiliario, facilidades al alumno, en las escuelas del territorio nacional, entre más al sur del país

estén las escuelas menos recursos tienen. (Incluyen el 8% de las escuelas sin energía eléctrica y por supuesto aún sin acceso a internet).

La capacitación de los maestros no es suficiente ni adecuada, continúan enseñando a memorizar en lugar de comprender y aplicar los conocimientos. Debe promoverse diversidad de los sistemas de enseñanza, flexibilizarlos para adaptarlos a las necesidades, renovarles el espíritu de servicio, y devolverles su relevancia social.

Los salarios de los docentes son raquíticos no les permite una vida digna (salvo a los dirigentes y comisionados sindicales que llegan a ostentar múltiples plazas e ingresos simultáneos).

A todo estos problemas, se le agrega los generados sindicalmente por una enorme disidencia, que se opone a cualquier mejora, realizan paros, huelgas, marchas casi continuamente (por supuesto sin dar clases) lo que nos permite confirmar que la educación en México es altamente deficitaria y que las acciones de la Reforma Educativa reciente, tienden en el largo plazo a mejorar muchos de estos aspectos. El Gobierno Municipal debe lograr trabajar en armonía con los Sindicatos magisteriales y buscar elevar el prestigio social de sus maestros.

Reforma Educativa.

La Reforma Educativa Constitucional 2012-2013 emprendida por el Gobierno Federal pretende otorgar una educación de calidad, equitativa y universal con pleno respeto a los derechos de los alumnos, directivos, padres de familia y maestros, (D.O.F., 26-II-2013). Involucra cambios en la Ley General de Educación, Ley del Instituto Nacional por la Evaluación de la Educación, y la Ley General del Servicio Profesional Docente, así como el Sistema de Información y Gestión Educativa, la Autonomía de Gestión y las Escuelas de Tiempo Completo, sin embargo, la instrumentación en la práctica avanza más lentamente que nuestras necesidades.

Avances al 2014 (Informe de la Secretaría de Educación Pública):

- Se amplió de 6 mil 700 a más de 15 mil 300, el número de Escuelas de Tiempo Completo. La meta para el siguiente Ciclo Escolar es llegar a 23 mil Escuelas de Tiempo Completo;

- Con el Programa Escuela Digna, se ha multiplicado el esfuerzo para que los niños y jóvenes del campo, de las comunidades indígenas y de las áreas urbanas marginadas, estudien en planteles con agua, luz, sanitarios, mobiliario e instalaciones en buen estado;
- Se creó el programa MiCompu.MX para dotar de un dispositivo portátil a los alumnos de quinto y sexto de primaria de escuelas públicas. Inicialmente, se entregaron 240 mil computadoras en Colima, Sonora y Tabasco. (en este último, meses después, aparecieron muchas de ellas en el ambulante y casas de empeño), y
- En agosto de este año, se pondrá en operación el Programa Escuelas de Excelencia, con el fin de mejorar la enseñanza en las entidades con mayor atraso educativo, comenzando con 5 mil 300 planteles.

Los gobiernos municipales deben propiciar, facilitar y potencializar la Reforma Educativa que está estructurada para inducir el mejoramiento constante y el máximo logro educativo de los estudiantes, y es el Estado quien garantiza los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa y la idoneidad de docentes y directivos para el cumplimiento de tal precepto constitucional en un manual de inclusiones y diversidad. Además elevará a rango constitucional la posibilidad de que los padres de familia pueden expresar su opinión sobre planes y programas educativos.

Mejoras Municipales.

Basado en la Reforma Educativa, y en la Ley Secundaria de Autonomía de Gestión, hemos propuesto que las ciudades en su proceso de conversión competitiva adicionen a los programas de la SEP las siguientes acciones bajo la supervisión y coordinación del Gobierno Estatal, con el objeto de homologar, alinear y armonizar el sistema en todas las poblaciones de la entidad federativa. Se propone que se realicen adiciones en los siguientes ámbitos:

- Educación Intrafamiliar.

A través de las Sociedades de Padres de Familia se fomentan los valores morales, éticos y cívicos, reglas de convivencia urbana y escolar (controlando previniendo y sancionando las acciones de acoso o bullying). Promoviendo además los hábitos alimenticios e higiénicos sanos.

- Nivel de Educación Primaria y Secundaria:

Los maestros enseñarán, de manera adicional, la historia de la ciudad, sus habitantes distinguidos, sus ventajas competitivas, el cuidado del medio ambiente, la participación en programas de beneficio comunitario, además de un reforzamiento de los valores éticos y cívicos. Prestaran especial atención al control de la violencia ente alumnos, el consumo de drogas, alcohol y de tabaco, todo ello en acuerdo con los padres de familia y difundirán acciones de educación sexual; para evitar embarazos no deseados en alumnos de educación secundaria así como promover campañas de promoción de la salud y una verdadera educación deportiva. Especial énfasis debe de darse al conocimiento matemático aplicado a resolver los problemas cotidianos. Hay que lograr que entiendan el razonamiento y no el memorizarlo. El idioma inglés debe darse en todos los años escolares de este nivel.

- Nivel de Educación Superior.

Deben complementarse los actuales Planes de Estudio de las Universidades y Centros de Enseñanza Superior con el análisis y solución de los problemas locales y regionales del entorno productivo de la ciudad. Conviene introducir un curso propedéutico de repaso de fundamentos matemáticos y estadísticos prácticos de su futura actividad, computacionales y del idioma inglés técnico en todas las Carreras Profesionales, además de un seminario de conocimientos del mercado laboral. Debemos generar profesionales para el mundo y no sólo para e país o región.

- Actividades Extra Curriculares.

Las acciones complementarias que favorecen la competitividad urbana, se deben enfocar a crear y operar Centros de Alfabetización para Adultos, mediante la aplicación de los Programas de Educación del Instituto Nacional de Educación para Adultos (INEA). El Modelo Educación para la Vida y el Trabajo (MEVýT) es el programa educativo de dicho Instituto que constituye la mejor alternativa de alfabetización, primaria y secundaria, para las personas jóvenes y adultas en México.

Asimismo, maestro y alumnos deberán capacitarse en técnicas básicas de producción agrícola y especies menores, con la asesoría de los gobiernos

estatal y federal, así como la Universidad de Chapingo, para asesoría a la comunidad. Esto posibilita la generación de alimentos para el autoconsumo.

El Gobierno Municipal deberá organizar y operar Centros de Educación Informática gratuitos, para desarrollar las actuales técnicas en información y comunicación de los alumnos, así como construir y operar centros de educación física, musical y artística. Los recursos para ello, deben buscarse en la cooperación del sector privado local.

- Binomio Academia/Producción.

Se propone realizar periódicamente, organizada por las asociaciones del Sector Académico una serie de “Seminarios Sinérgicos”, en las que los industriales, productores y comerciantes planteen a los Centros de Educación Superior locales, sus necesidades actuales y futuras de conocimiento técnico en sus trabajadores; siendo las Universidades e Instituciones Técnicas de la localidad quienes adecuen sus programas de estudio a dichos requerimientos, con carácter de complementariedad a sus actuales planes de estudio. Deben ser acordes la formación profesional con la demanda del mercado local y regional.

Asimismo, para mejorar la Gestión Empresarial acordarán las temáticas de los “Cursos de Actualización Tecnológica” sobre los principales procesos de producción locales, con la asesoría de las universidades de la región.

No consideramos pertinente ni conveniente homologar la temática educativa adicional a todas las ciudades del país, dado que los requerimientos, sucesos y necesidades no son iguales en todo el territorio nacional. Es importante recalcar que la educación regionalizada tampoco compite con la educación oficial; se trata de complementarla con base en los requerimientos locales, acciones que al final del día propiciarán el éxito de todo el proceso de conversión competitiva. Muchas de sus actividades no tienen un costo extra, sólo implica una reorientación de la educación para conocer y amar su ciudad, generar orgullo de sus coterráneos y dejar un mejor sitio para que vivan las generaciones futuras.

SEGURIDAD PÚBLICA MUNICIPAL.

La seguridad pública en las ciudades es uno de los principales problemas de gobernabilidad y repercute de manera directa en los sistemas de producción, comercialización y promoción, así como en la calidad de vida de los ciudadanos. Desestabiliza la economía y las finanzas de la urbe, modificando de manera importante los patrones de conducta, el comportamiento y los valores sociales. Las Naciones Unidas a través del Programa “Ciudades más Seguras” señala que la criminalidad y la violencia urbana han experimentado un significativo aumento en las últimas décadas dentro de Latinoamérica, principalmente en sus áreas débiles económicamente. Sus causas son múltiples y complejas, destacándose entre ellas las fuertes inequidades sociales y territoriales que caracterizan el proceso de urbanización, la insuficiencia de las políticas públicas en materia de integración social y la naturaleza cada vez más organizada e internacionalizada de la criminalidad. La violencia urbana golpea especialmente a los segmentos más pobres de la población, erosionando su capital social.

Este conjunto de dinámicas hace que la seguridad ciudadana sea, actualmente, un tema prioritario para la opinión y la agenda pública, y se manifiesta en el interés creciente de los gobiernos locales y estatales, que están asumiendo cada vez más responsabilidades y desarrollando iniciativas en materia de seguridad ciudadana.

Ciudades Peligrosas.

Acapulco e Iguala, Guerrero; Culiacán, Sinaloa; Torreón, Coahuila; Chihuahua y Ciudad Juárez, Chihuahua; Ciudad Victoria y Nuevo Laredo; Cuernavaca, Morelos; Morelia, Michoacán y Tijuana, Baja California, son las ciudades mexicanas que forman parte del *ranking* de las 50 ciudades más violentas del mundo en el 2013. Así lo informó el Consejo Ciudadano para la Seguridad Pública y la Justicia Penal, A.C., San Pedro Sula, Honduras, ocupa el primer lugar de la lista con una tasa de 187 homicidios por cada 100 mil habitantes; Caracas, Venezuela, es la segunda con 134 homicidios por la misma cantidad de habitantes, y Acapulco, destino turístico guerrerense ocupa el tercer lugar del *ranking* con una tasa de 113 homicidios por cada 100 mil habitantes. Culiacán ocupa el lugar 16; Torreón el lugar 18; Chihuahua el 21; Ciudad Victoria el 22; Nuevo Laredo el 30; Ciudad Juárez, que de 2008 a

2010 tuvo el primer lugar ahora se ubica en la posición 37; Cuernavaca está en el 43 y Tijuana, que había dejado de figurar en los *rankings* de 2011 y 2012, reapareció en el lugar 47.

La Secretaría de Gobernación de México ha desarrollado una “Guía técnica sobre la seguridad pública municipal” que contiene los principales conceptos, las responsabilidades del Ayuntamiento en esta materia y la función de la policía. Contempla además el marco jurídico de la seguridad pública municipal, un sistema de seguridad urbana y la planeación de actividades de la policía municipal.

Se define la Seguridad Pública como aquella función DEL ESTADO que tiene como finalidad salvaguardar la integridad de las personas, así como preservar la libertad, el orden y la paz pública.

La autoridad municipal debe realizar acciones para garantizar la integridad física y moral de la población, mediante la vigilancia, prevención de actos delictuosos y orientación ciudadana que proporcione la incorporación de la Policía y los elementos de Protección Civil a la comunidad.

En una Ciudad Exitosa el sistema de Seguridad Pública pretende hacer cumplir bandos, reglamentos y disposiciones administrativas vigentes dentro del territorio municipal. Además, debe prever la comisión de violaciones a las disposiciones jurídicas, guardar el orden público y sancionar a los ciudadanos que contravengan las disposiciones en la materia. Administrar de forma profesional adicionalmente los Centros de Detención (cárceles) municipales.

La Policía teóricamente debería mantener el orden y la paz pública así como el bienestar y la tranquilidad de la comunidad.

Sin embargo, en la práctica, todo esto deja mucho que desear. Actualmente México y parte de sus ciudades, pasan por la mayor crisis de seguridad hasta ahora vivida. Los índices de criminalidad son impresionantes, sobre todo los generados por la delincuencia organizada y el narcotráfico.

A pesar de los esfuerzos del Gobierno Federal continuamos con una elevada corrupción de los policías y del sistema de justicia que generan una enorme impunidad y mayor delincuencia.

Hay una contradicción entre las cifras e índices de criminalidad manejados oficialmente con las de los organismos no gubernamentales que a la fecha (julio, 2014) continúan señalando altísimos indicadores de violencia. Probablemente ambos lados exageran, es muy difícil obtener información fidedigna, por la índole de los hechos. Hay muchos delitos que no se denuncian por miedo a represalias.

Lo que es indudable, es que estos hechos de inseguridad afectan la productividad de empresas e industrias con acciones de amenazas, sobornos, cuotas de derecho de piso, asaltos, robos, quema de vehículos, secuestros de dirigentes empresariales, entre otras.

Estos hechos han obligado a un nuevo tipo de dirección de negocios “a distancia” radicando muchos dueños de empresas en el extranjero. Aunque no se reconozca del todo su magnitud, es obvio, que muchos posibles inversionistas, prefieren desarrollar nuevas empresas en países o ciudades sin esta problemática.

También impacta directamente en el turismo, que intenta minimizar su efecto el discurso oficial, pero basta con acudir a cualquier centro vacacional para observar la disminución en el arribo de vuelos chárter y cruceros turísticos con visitantes extranjeros, aunque las estadísticas parecen demostrar un crecimiento en el ramo (sin dar a conocer lo que deberíamos de haber alcanzado si tuviésemos seguridad en nuestras ciudades y carreteras). No se puede ni se debe tapar el sol con un dedo.

Infiltración.

Al existir un elevado grado de corrupción e infiltración del crimen organizado en la policía y en muchos Gobiernos Municipales, los sistemas de denuncia ciudadana, están en franco declive, ya que hasta ahora no se garantiza el total anonimato de las denuncias. Y mucho menos las sanciones legales correspondientes.

La lucha frontal contra el narcotráfico y el narcomenudeo en las ciudades hasta ahora, como resultado sólo ha dado la captura de cabecillas (que rápidamente son substituidos), la confiscación de armas, propiedades y recursos (que vuelven a reproducir en el corto plazo) y un ineficiente sistema de control de

lavado de dinero. Sin embargo, en las ciudades y carreteras del país siguen predominando los asaltos, secuestros y enfrentamientos con las fuerzas armadas, según lo publicado en medios. Da la impresión que los resultados son “mucho ruido y pocas nueces”.

Los gobiernos municipales deben poner especial cuidado en la mujer. Tanto en zonas urbanas como rurales, en países desarrollados como en países en desarrollo, las mujeres y las niñas se enfrentan diariamente al acoso sexual y a otras formas de violencia en los espacios en los que desarrollan su vida cotidiana.

Mujeres y niñas sufren y temen varios tipos de violencia sexual en los espacios públicos –desde el acoso sexual hasta agresiones sexuales incluyendo la violación y el feminicidio. Ocurre en calles, en el transporte público y en parques, dentro y alrededor de escuelas y lugares de trabajo, en baños públicos y en lugares de distribución de agua y alimentos, o en sus propios vecindarios.

Esta realidad reduce la libertad de movimiento de mujeres y niñas, baja su posibilidad de acudir a la escuela o al trabajo y a participar plenamente en la vida pública. Limita su acceso a servicios esenciales y a disfrutar de oportunidades culturales y de ocio. También impacta negativamente en su salud y en su bienestar.

A pesar de que la violencia en el ámbito privado es universalmente reconocida como una violación de derechos humanos, la violencia contra mujeres y niñas, y especialmente el acoso sexual de familiares, continúa siendo un tema desatendido con insuficientes leyes y políticas para prevenirlo y abordarlo.

La competitividad esta obstaculizada por los incrementos de los costos de operación de las empresas, las mermas por robo de transporte, el compartir las ganancias con los extorsionadores y la precaución excesiva de nuevos inversionistas que consideran un alto riesgo en sus inversiones que abren nuevas fuentes de trabajo.

Nosotros como sociedad también hemos cooperado a la inseguridad, al olvidar los valores como la honradez y honestidad, nuestra niñez conoce bien el dicho “el que no transa no avanza” hemos dejado de reconocer la dignidad del trabajo y el valor de la legalidad.

Las principales medidas a nivel municipal consisten en tener siempre un absoluto control territorial en todo el municipio y simultáneamente crear fuentes de trabajo, espacios deportivos, educación cívica, pláticas a jóvenes sobre prevención de delitos, daños por alcohol, drogas y tabaco, depuración de los cuerpos policíacos, supervisión por la Judicatura de jueces venales y la creación de un sistema de denuncia anónima ciudadana. Todo esto lamentablemente sólo limitará el problema, sin llegar a desaparecerlo, existen problemas que desbordan el ámbito de la ciudad. Sin embargo, si cada ciudad educa para la honradez, diseña y aplica medidas preventivas de eficiencia y de igual forma, la ciudad vecina, dificultaríamos la presencia de la delincuencia y por el denominado “efecto cucaracha” emigran a otros sitios menos problemáticos. Si una ciudad no logra mantener un control más o menos eficiente sobre la criminalidad, difícilmente podrá tener alta competitividad.

Prevención de la Crisis.

Nuestra sociedad y gobierno aparentemente han claudicado ante el crimen organizado; desde hace más de dos décadas; empezó por corromper y cooptar a las policías, después a los gobiernos municipales y si no se les detienen, amenazan con debilitar instituciones y a los tres Poderes de la Unión. La crisis violenta se acompaña de pobreza, hambre, desempleo, desesperanza, analfabetismo y pérdida de valores.

Hay que atender la irritación social a tiempo. Las ciudades deben atacarla desde múltiples ópticas, combatiendo uno a uno los problemas de fondo. Todos los sectores sociales deben participar en su solución. Si bien se requieren grandes inversiones en recursos y esfuerzos, siempre saldrá más barato que remediar una situación aguda.

MEDIO AMBIENTE.

Sin duda, un factor determinante de una buena calidad de vida y un alto nivel de bienestar (resultados ambos de una mayor competitividad) es la protección ambiental, presente y futura. Todas estas acciones se fundamentan en México en la Ley General de Equilibrio Ecológico y Participación Ambiental (Artículo 28 en especial) que trata de los impactos ambientales de las obras públicas y privadas. Existe además un marco normativo y un programa rector que se contempla en el Capítulo 1: 1.4 del Programa Sectorial del Medio Ambiente y Recursos Naturales como parte del Plan Nacional de Desarrollo (PND).

El mejoramiento ambiental debe ser una actividad continua, quizá una de las más importantes acciones que realiza en la actualidad un gobierno municipal y su comunidad. La implementación de medidas y políticas que permitan darle sustentabilidad a través del tiempo con un espíritu de mejora continua de su entorno ambiental, es fundamental.

La mayoría de los estudios referidos a competitividad y medio ambiente concluyen que el cumplir con altos estándares ambientales, sea por política de gobierno o por exigencias de los consumidores, aumentaría la competitividad de las empresas nacionales y de los países, pues ello los obligaría a mejorar la eficiencia de los procesos productivos y a elaborar productos de mayor valor agregado. Esto mismo, se aplica para las ciudades.

Existen dos normas internacionales sobre medio ambiente: 1) Norma Internacional ISO 14000 para la Gestión Ambiental, y 2) Norma ISO 14001 del Sistema de Gestión Medioambiental.

El Plan Nacional de Desarrollo define: “La sustentabilidad ambiental se refiere a la administración eficiente y racional de los recursos naturales, de manera tal, que sea posible mejorar el bienestar de la población actual sin comprometer la calidad de vida de las generaciones futuras”.

La sustentabilidad ambiental requiere así de una estrecha coordinación de las políticas públicas con la participación social en el mediano y largo plazos. La sustentabilidad ambiental será un criterio rector en el fomento de las actividades productivas, por lo que, en la toma de decisiones sobre inversión, producción y políticas públicas, se deben incorporar consideraciones de impacto y riesgo ambientales, así como de uso eficiente y racional de los recursos naturales de la ciudad.

El cuidado del medio ambiente tiene un impacto positivo sobre el resultado final de la empresa. Aumenta la efectividad y se concentra en las necesidades del cliente y en las condiciones del mercado, lo cual mejora el desempeño financiero y ambiental de la empresa. Al utilizar un Sistema de Gestión Ambiental para convertir los problemas ambientales en oportunidades comerciales, las empresas generalmente se vuelven más competitivas. Además, puede mejorar la calidad de los productos, competitividad y procesos de producción; reducir los gastos, obligaciones, primas de seguro y costos de

administración de residuos y fortalecer el interés del mercado. También, crea una empresa más atractiva desde la perspectiva de empleo y de inversión.

En México ninguna ciudad está sola en la conservación ambiental, el Gobierno Federal ha optado por sumarse a los esfuerzos internacionales suscribiendo importantes Acuerdos, entre los que destacan el Convenio sobre Diversidad Biológica; la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático y su Protocolo de Kyoto; el Convenio de Estocolmo, sobre contaminantes orgánicos persistentes; el Protocolo de Montreal, relativo a las sustancias que agotan la capa de ozono; la Convención de Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación; la Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres, y los Objetivos del Milenio de la Organización de las Naciones Unidas.

Información científica reciente muestra que los impactos ambientales derivados de los tradicionales patrones de producción y consumo, así como las presiones demográficas, podrían provocar transformaciones masivas en el entorno que enfrentarán las generaciones futuras. El cambio climático, la reducción de la capa de ozono, la lluvia ácida, el incremento de los residuos municipales e industriales, la contaminación del suelo y el agua por metales pesados y desechos tóxicos, la pérdida de recursos forestales, la desertificación, la sobreexplotación de los recursos hídricos y la pérdida de la biodiversidad serían algunas de sus consecuencias.

La Secretaría del Medio ambiente y Recursos Naturales de México ha señalado los siguientes criterios para la sustentabilidad, tanto para productores como consumidores e incluyendo a nivel municipal, los cuales deberán fortalecer los criterios ambientales:

- *Aprovechamiento de recursos naturales y energéticos* (aplica para materia prima, manufactura, empaque, embalaje y etiquetado y uso del producto);
- *Aprovechamiento y uso de materiales reciclados* (aplica para materia prima, manufactura, empaque, embalaje y etiquetado y uso del producto);
- *Minimización de residuos contaminantes y de emisiones al aire, suelo y agua* (aplica para materia prima, manufactura, empaque, embalaje y etiquetado y uso del producto);

Ciudades exitosas

- *Alternativas de disposición de residuos y materiales* (aplica para materia prima, manufactura, empaque, embalaje y etiquetado y uso del producto);
- *Minimización y control en el uso de sustancias químicas en procesos;*
- *Aprovechamiento y reutilización de servicios en el proceso de manufactura* (vapor, agua);
- *Procesos eficientes en uso de energía;*
- *Reintegración de materiales al proceso de manufactura;*
- *Aprovechamiento de recursos energéticos y combustibles;*
- *Reducción de costos* (aplica para materia prima, manufactura, empaque, embalaje y etiquetado, uso del producto y disposición final de residuos);
- *Generación de empleos* (aplica para materia prima, manufactura, empaque, embalaje y etiquetado, uso del producto y disposición final de residuos);
- *Aprovechamiento de partes-reciclaje;*
- *Innovación tecnológica;*
- *Sector específico de mercado* (target);
- *Costos bajos -- > precios justos;*
- *Alternativa de proveeduría de materiales* (locales, regionales, nacionales, internacionales);
- *Calidad;*
- *Ahorro en materiales de empaque* (diseño de empaque), y
- *Ecoeficiencia.*

Todas las ciudades a nivel nacional, deben hacer suyas lo señalado por el Instituto Mexicano de la Competitividad como conclusiones en su publicación “Índice de Competitividad Internacional, 2011. MÁS ALLÁ DE LOS BRICS”, que México tiene que replantear su estrategia para apalancar sus recursos naturales, en especial la biodiversidad y el agua. De no hacerlo, poco servirá la estrategia exhaustiva de cambio climático para sacar al país de una espiral de degradación ambiental. En este sentido, además de la vasta agenda ambiental, el país requiere implementar y supervisar el cumplimiento de las políticas para aprovechar ecológicamente sus recursos naturales.

Es importante destacar que en México tal y como señala en la publicación “*El Ecologista*” en noviembre del 2013, alberga el 10 o 12% del total de las especies del planeta, debido a su posición geográfica, variedad de clima y una compleja topografía. Somos uno de los cinco países con más variedad

de ecosistemas. Todo ello nos obliga aún más a conservar nuestro medio ambiente.

Problemas Urbanos

Las ciudades son el mayor medio ambiente transformado que existe. En ellas se produce el mayor consumo de recursos naturales y donde se generan gran parte de los residuos contaminantes. Al ser grandes centros de producción y consumo, las ciudades demandan gran insumo de recursos: agua, combustibles, tierras y todos los bienes y materiales que necesita su población, sus construcciones y las empresas localizadas en ellas. Las ciudades son también importantes centros de degradación de recursos, siendo así, es indudable que debe existir una relación estrecha entre el desarrollo urbano y la propuesta de desarrollo sostenible.

Dentro de estos problemas destacan aquellos que la propia naturaleza produce en forma impredecible o bien periódicamente, tales como los sismos, erupciones volcánicas, erosiones, huracanes, ondas de calor y las plagas.

Cabe señalar que estos fenómenos naturales llegan a producir serios problemas ambientales, que se manifiestan básicamente en un tipo de contaminación de polvos, bacterias y partículas de desechos físicos y orgánicos que dañan la vida. Sin embargo, la contaminación más peligrosa es aquella producida por el hombre.

Los contaminantes son sustancias gaseosas, sólidas o líquidas producidas natural y/o artificialmente y cuyas características pueden ser tóxicas para la vida orgánica. La contaminación ambiental se origina con la presencia de estas sustancias en un espacio determinado, provocando serios problemas. No sólo respiratorios, sino cardíacos y de accidentes vasculares cerebrales.

Los contaminantes en su paso por el medio ambiente se mezclan de manera superficial o definitiva con tres elementos fundamentales: el aire, el agua y el suelo. Si se considera la importancia de éstos, puede tomarse conciencia del peligro que la contaminación ambiental significa para el futuro de la comunidad urbana.

Se pueden distinguir los siguientes impactos ambientales causados por la vida urbana (según los investigadores. Ramírez Treviño y Sánchez Núñez en la *Revista Digital Universitaria*, 10-VIII-2009), los principales son:

- Ocupación del espacio, transformando la naturaleza;
- Utilización exagerada de los recursos naturales;
- Generación de residuos, y
- Emisión y descarga de contaminantes.

Marco Jurídico Municipal.

Para poder realizar las acciones de protección ambiental, el Gobierno Municipal tiene el respaldo y fundamento en el Artículo 115 de la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos* y en la Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección al Medio Ambiente. (Última Reforma, 16-I-2014).

Sin embargo las disposiciones jurídicas que establecen las atribuciones de los municipios en materia ambiental se encuentran diseminadas en todo el sistema jurídico mexicano, tanto en la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, las constituciones de los Estados, en la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente y sus Reglamentos, otros ordenamientos jurídicos referentes al aprovechamiento de los recursos naturales, en las leyes estatales ambientales, las leyes orgánicas municipales y otros muchos ordenamientos más.

Esta situación dificulta la apreciación clara del ámbito de competencia municipal, por lo que se hace necesario elaborar estudios jurídicos, con la participación de responsables de los tres órdenes de gobierno, de manera que se proporcionen a las autoridades municipales los elementos suficientes para comprender su ámbito de competencia y reorientar el ejercicio de sus atribuciones, aun para el caso de la expedición de reglamentos en materia ambiental.

La mayoría de los municipios carecen de instrumentos jurídicos expedidos por sus Ayuntamientos expresamente para regular la protección al ambiente, situación que ocasiona que muchas de las actuaciones de las autoridades municipales estén carentes de fundamentación y motivación.

• **Ley Orgánica Municipal.**

Es expedida por el Congreso Local y establece las bases jurídico-administrativas de los municipios.

• **Bando Municipal de Policía y Buen Gobierno**

Ordenamiento de carácter local en el que se establecen las atribuciones del ayuntamiento para preservar, conservar y restaurar el medio ambiente, expedir reglamentos e incluir acciones sobre medio ambiente.

• **Reglamentos Específicos.**

La promulgación de reglamentos municipales en materia ambiental constituye una acción clave para que los objetivos de la política ecológica se concreten en el ámbito de la ciudad.

Toda acción municipal de prácticas ambientales debe estar fundamentada en un diagnóstico de la situación real en que se encuentra el medio ambiente y sustentada legalmente, señalando las principales debilidades y su trascendencia para la población.

Programa Ambiental Municipal.

En una propuesta que pocas ciudades tienen y que se antoja lógica, el programa municipal podrá tener como objetivos básicos los siguientes:

- a) Salvaguardar el equilibrio armónico entre el medio ambiente y los recursos naturales municipales;
- b) Prevenir y combatir la contaminación ambiental desde sus orígenes o fuentes que lo producen;
- c) Proteger la salud humana y de las especies naturales del municipio;
- d) Contrarrestar el crecimiento anárquico de los centros de población, y.
- e) Propiciar una conciencia ciudadana en favor de la protección ecológica del municipio.

Acciones Básicas.

Entre otras muchas en las ciudades grandes y medianas se deben implementar, medidas preventivas del deterioro ambiental tales como:

Ciudades exitosas

- La instalación de equipos anticontaminantes en las industrias;
- La aplicación de condiciones particulares de descarga de aguas residuales;
- La implementación de los sistemas domiciliarios más viables para el manejo de aguas residuales de acuerdo a las características locales;
- El diseño de actividades de educación ambiental dirigidas a la población;
- El registro de descargas de aguas residuales y el inventario de fuentes emisoras de contaminación;
- La instalación de sistemas de tratamiento de aguas residuales;
- El establecimiento de sistemas de reciclaje y disposición final de los residuos sólidos;
- La sustitución paulatina del uso de agroquímicos contaminantes por otras opciones de agroecología, y
- Limpieza y mantenimiento permanente de los sistemas municipales de alcantarillado.

Acciones complementarias.

Otras actividades igualmente útiles son:

- El mejoramiento de los sistemas de limpia a cargo de unidades operativas ya establecidas con el fin de inducir las prácticas adecuadas de reciclaje y disposición final de desechos;
- Las funciones de inspección y vigilancia de los residuos sólidos generados en el rastro, mercado, parques públicos y panteones;
- Coordinar con la Oficina de Agua Potable y Alcantarillado o su equivalente para llevar a cabo el registro de descargas de aguas municipales y para controlar la apertura de nuevos pozos, así como las recomendaciones para el mantenimiento de las redes y sistemas de conducción, manejo, tratamiento y reutilización de las aguas residuales;
- Concertar con los prestadores de transporte público y la oficina municipal encargada del tránsito vehicular, para la realización de programas de verificación y certificación, así como la renovación periódica del Parque Vehicular;
- Canalizar las denuncias realizadas por la comunidad para que el departamento municipal correspondiente, atienda los problemas derivados de la contaminación ambiental;

- Coordinar con la unidad encargada del desarrollo urbano para llevar a cabo la reubicación de empresas contaminantes y para evitar el establecimiento de asentamientos irregulares donde esto pueda representar un peligro potencial de contaminación de mantos freáticos, y
- Participar con la instancia municipal encargada de la promoción del desarrollo social o cultural para la elaboración y ejecución del programa de educación ambiental.

Es conveniente que se integre un grupo mixto (gubernamental y privado) para formar un Comité Municipal de Protección Ambiental que supervise, detecte y asesore en los problemas locales y sus posibles soluciones.

Las ciudades son lugares donde se encuentran los valores de contaminación más altos, sobre todo, de contaminación atmosférica. Entre los principales contaminantes atmosféricos se encuentran:

Dióxido de Carbono (CO₂): Gas invernadero y principal causante del Cambio Climático acelerado que estamos viviendo. El CO₂ es emitido en mayor parte por los vehículos, pero también en un porcentaje muy importante por las calefacciones y aires acondicionados.

Óxido de Nitrógeno: Son emitidos por los vehículos en la combustión de compuestos nitrogenados que contienen los carburantes y afectan gravemente al sistema respiratorio.

Ozono troposférico (O₃): Se forma en las ciudades a través de los óxidos de nitrógeno y compuestos orgánicos volátiles emitidos por vehículos y determinados tipos de industrias. Afecta de manera importante a las plantas, al sistema respiratorio e inmunitario de los animales y a los materiales de construcción.

Apoyos externos para la protección ambiental.

Entre otros, están los programas federales de mitigación y adaptación de cambio climático (Clave presupuestal U022) de la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales de México.

Dirigidos a:

Grupos de mujeres, pueblos indígenas y jóvenes, de 16 años en adelante, a través de subsidios de capacitación y/o inversión para proyectos de conservación y aprovechamiento sustentable de los recursos naturales orientados a detener y revertir el deterioro ambiental y la pérdida de biodiversidad ocasionada por los efectos del cambio climático, así como desde la perspectiva de género promover su desarrollo humano y la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

Organizaciones de la sociedad civil, con experiencia en los temas de derechos humanos, género y desarrollo sustentable, para la ejecución de proyectos de capacitación sobre derechos humanos y género, en el contexto del desarrollo sustentable, a fin de promover el desarrollo de capacidades de hombres y mujeres.

Los ONG's Ambientales pueden tener dos tipos de actividades:

ADAPTACIÓN: Sus principales acciones se enfocan a:

- Manejo integral del agua;
- Conservación y restauración de suelos;
- Suficiencia alimentaria, y
- Fortalecimiento de procesos organizativos y de gestión.

MITIGACIÓN:

- Consumo eficiente de energía;
- Tratamiento de residuos sólidos y
- Fortalecimiento de procesos organizativos y de gestión.

Presupuestos Verdes

Los presupuestos estatales no tienen una categoría de gasto en cambio climático, ni tampoco cuentan con acciones específicas en la materia, dentro de los planes de gobierno o en sus programas sectoriales. El Instituto Mexicano de la Competitividad (IMCO) analizó las acciones de mitigación y cuidado al medio ambiente dentro de seis ejes (considerando los más importantes para

transitar a una economía verde por el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente, (PNUMA): Estos ejes son también aplicables en la mayoría de nuestras Ciudades:

- Eje 1. Tratamiento de aguas residuales;
- Eje 2. Desarrollo forestal y biodiversidad;
- Eje 3. Transporte sustentable;
- Eje 4. Tratamiento de residuos sólidos urbanos;
- Eje 5. Eficiencia energética y ahorro de agua, y
- Eje 6. Otras medidas de sustentabilidad ambiental.

Actualmente (2014) en las entidades federativas los resultados de dicho análisis no son satisfactorios; se tiene una problemática severa en:

- Sinaloa, Coahuila y Tabasco, a pesar de tener gastos muy por encima del promedio, obtienen calificaciones bajas por problemas de calidad en su información. Mientras que Veracruz, Jalisco, Colima y Chihuahua, a pesar de reportar la información completa, destinan muy pocos recursos al tema.
- Coahuila, Durango, Guerrero, Oaxaca, Puebla, Quintana Roo y Tabasco no reportaron la Cuenta Pública cuando se realizó el presente informe. Por lo que se aproximó su gasto “verde” a partir de la calificación por objeto del presupuesto estatal. Dicha aproximación se basó en el gasto promedio a nivel nacional, tanto de los Presupuestos de Egresos 2011 como de las Cuentas Públicas, obteniendo el porcentaje correspondiente al diferencial entre el gasto programado y el real. Esta última cifra fue la que se utilizó para aproximar el gasto verde de los siete estados mencionados.
- En cuanto al marco jurídico se encontraron 424 leyes en el país que inciden en la materia (13 en promedio por entidad federativa), con estados como Campeche, Morelos y Sonora que cuentan hasta con 18 leyes cada uno en la materia. De nada sirve emitir leyes, si después no se aplican, verifican y sancionan. Existen además 14 Normas Oficiales Mexicanas Federales y 13 Normas Técnicas Estales Ambientales.

Lo anteriormente expuesto, nos permite concluir que la conservación del medio ambiente es un conjunto de acciones y voluntades de todos los sectores de una ciudad. Los impactos negativos y positivos afectaran por igual y es

obvio que hacer reglamentos y normas no resuelve el problema, si no hay un convencimiento de gobernantes y gobernados de los beneficios que atraerán un medio ambiental sustentable y que son las acciones cotidianas, la cultura y los valores, los que al final, influirán de manera decisiva en que una ciudad tenga o no, un medio ambiente sano, propicio para mejorar la competitividad, la calidad de vida y el bienestar ciudadano actual y de las próximas generaciones.

DERECHOS HUMANOS.

Los derechos humanos son los principios y libertades fundamentales que posee todo individuo en virtud de su humanidad, independientemente de su lugar de nacimiento, sexo, cultura, raza, religión, origen étnico, idioma, o cualquier otra condición. En cuanto a su tipología, pueden ser civiles y políticos (por ejemplo, el derecho a la vida, la libertad de expresión, la igualdad ante la ley, etc.) o económicos, sociales y culturales (por ejemplo, el derecho a la salud, a la alimentación, a un salario digno, etc.). Basados en los principios de universalidad, igualdad y no discriminación, estos derechos parten del reconocimiento de que “Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y, dotados como están de razón y conciencia, deben comportarse fraternalmente los unos con los otros”.

Los derechos humanos son:

- *Inherentes*: Se tienen en virtud de la humanidad;
- *Inalienables*: Nadie puede ser despojado de estos derechos;
- *Universales*: Se tienen independientemente del lugar de nacimiento, sexo, cultura, raza, religión, origen étnico, idioma, etc.;
- *Indivisibles*: Debe atenderse a todos por igual, ninguno es más importante que otro, y
- *Interdependientes*: La afectación de uno tiene impactos en el resto.

Una ciudad con alta competitividad, forzosamente tiene que estar atenta a la protección de los derechos humanos tanto de sus habitantes como de los turistas o visitantes. Esto genera confianza en los inversionistas ya que reflejan un Estado de Derecho, sin arbitrariedades en la gobernanza y en la administración de la justicia.

En la medida que un país mejora su capital humano, la mejor educación de éste (respecto a los aspectos productivos), también terminará incidiendo sobre su voluntad de pertenecer a una sociedad donde existan más libertades.

Sustento legal.

En México se integra la Comisión Nacional de los Derechos Humanos, mediante la ley publicada el 29 de junio de 1982, la cual señala en su Artículo 3º., que: La Comisión Nacional de Derechos Humanos tendrá competencia en todo el territorio nacional, para conocer de quejas relacionadas con presuntas violaciones a los derechos humanos cuando éstas fueren imputadas a autoridades y servidores públicos de carácter federal, con excepción de los del Poder Judicial de la Federación.

Legalmente, en una ciudad mexicana cuando en un mismo hecho, estuvieren involucrados tanto autoridades o servidores públicos de la Federación, como de las Entidades Federativas o Municipios, la competencia se surtirá en favor de la Comisión Nacional.

En los Municipios tratándose de presuntas violaciones a los Derechos Humanos en que los hechos se imputen exclusivamente a autoridades o servidores públicos de las entidades federativas o municipios, en principio conocerán los organismos de protección de los derechos humanos de la entidad de que se trate, salvo lo dispuesto por el artículo 60 de la Ley de Derechos Humanos.

Asimismo, corresponderá conocer a la Comisión Nacional de los Derechos Humanos de las inconformidades que se presenten en relación con las recomendaciones, acuerdos u omisiones de los organismos equivalentes en las Entidades Federativas, a que se refiere el artículo 102, Apartado B, de la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*; así como por la no aceptación de sus recomendaciones por parte de las autoridades, o por el deficiente cumplimiento de las mismas.

Competencia en Municipios.

Teniendo competencia la Comisión Nacional de los Derechos Humanos en todos los municipios del país, con fines competitivos, es conveniente destacar sólo las tres principales atribuciones legales de un total de XVI de la misma:

- I. Recibir quejas de presuntas violaciones a derechos humanos;
- II. Conocer e investigar a petición de parte, o de oficio, presuntas violaciones de derechos humanos en los siguientes casos:
 - a) Por actos u omisiones de autoridades administrativas de carácter federal;
 - b) Cuando los particulares o algún otro agente social cometan ilícitos con la tolerancia o anuencia de algún servidor público o autoridad, o bien cuando estos últimos se nieguen infundadamente a ejercer las atribuciones que legalmente les correspondan en relación con dichos ilícitos, particularmente tratándose de conductas que afecten la integridad física de las personas;
- III. Formular recomendaciones públicas no vinculatorias, denuncias y quejas ante las autoridades respectivas, en los términos establecidos por el artículo 102, Apartado B, de la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*.

La tarea de proteger los Derechos Humanos representa para el Estado la exigencia de proveer y mantener las condiciones necesarias para que, dentro de una situación de justicia, paz y libertad, las personas puedan gozar realmente de todos sus derechos. El bienestar común supone que el poder público debe hacer todo lo necesario para que, de manera paulatina, sean superadas la desigualdad, la pobreza y la discriminación.

La defensa o la protección de los Derechos Humanos tiene la función de:

- Contribuir al desarrollo integral de la persona;
- Delimitar, para todas las personas, una esfera de autonomía dentro de la cual puedan actuar libremente, protegidas contra los abusos de autoridades, servidores públicos y de particulares;
- Establecer límites a las actuaciones de todos los servidores públicos, sin importar su nivel jerárquico o institución gubernamental, sea federal, estatal o municipal, siempre con el fin de prevenir los abusos de poder, negligencia o simple desconocimiento de la función, y
- Crear canales y mecanismos de participación que faciliten a todas las personas tomar parte activa en el manejo de los asuntos públicos y en la adopción de las decisiones comunitarias.

Tipología.

Con el propósito de abreviar, en el caso de interesarse el lector en conocer cada uno de los 34 tipos de derechos sugerimos acudir a la página www.cndh.org.mx.

En el documento “Diagnóstico sobre la situación de los derechos humanos en México” de la Oficina del alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos en México, se describe el sistema *ombudsman* y los derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales, de las mujeres, de los indígenas y de los grupos en situaciones de vulnerabilidad y discriminación.

En virtud de lo extenso del documento, sólo detallamos los derechos que más frecuentemente demanda la población en las ciudades mexicanas que influyen en el nivel de competitividad y que a continuación señalaremos:

Sistema de Justicia: Son 7 los derechos en este rubro, pero los más relevantes son: la promoción e implantación de justicia, el juicio de amparo y la justicia militar.

Seguridad Pública: son 8 los términos destacados, resaltando la seguridad pública, comunitaria y humana, la corrupción política y la justicia penal.

Derechos civiles: Destaca 3 elementos: el derecho a la libertad de expresión y acceso a la información; la libertad de reunión y asociación así como la libertad de pensamiento, conciencia y religión.

Derechos políticos: Son 5 los que destacan: la rendición de cuentas y la transparencia pública; la reforma electoral; el derecho de petición; consulta y referéndum; la iniciativa popular y el derecho al voto.

Derechos económicos, sociales y culturales. Son 8 los más relevantes; entre ellos están: los derechos a un nivel de vida adecuado, los derechos laborales, el disfrute del nivel más alto de salud física, mental y social, el derecho a la vivienda, el derecho a la alimentación, los derechos culturales, a un medio ambiente sano, a la educación básica, media y superior.

Derechos humanos de las mujeres.

La igualdad de género;
Derecho a la educación;
Derecho a la salud;
Derechos sexuales y reproductivos;
Derecho a una vida sin violencia;
Derecho al trabajo,
Derecho al desarrollo;
Derecho a la política;
Derecho a un medio ambiente sano, y
Derecho a la información.

Derechos de los pueblos indígenas. Resaltan 2, derechos de las mujeres, niños y los inmigrantes indígenas y el de educación, lengua y cultura.

Derechos de los grupos en situación de vulnerabilidad y discriminación. Incluye la vida familiar, adultos mayores, desplazados, refugiados, jornaleros, migrantes, usuarios del servicio de salud, discapacitados, pacientes con sida y de homosexuales.

Derechos Humanos en la empresa. Puede constituirse una parte sustantiva de los esfuerzos que las empresas realizan para mejorar su propia competitividad, y contribuir a la mejora del territorio en el que se encuentran. Al mismo tiempo, como la competitividad de las empresas depende de una buena parte del funcionamiento del mecanismo que involucran a otras instituciones, la opción por parte de éstas, de los principios del pacto social, acelerará la mejora competitiva del todo el sistema.

De particular relevancia para el tema de las empresas y los derechos humanos son los principios sobre derechos fundamentales recogidos en los ocho convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), tal como se establece en la Declaración relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo y su seguimiento recolectados en 1998 y que están vigentes hasta la fecha:

Libertad de asociación y libertad sindical:

- Convenio sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación, 1948, y
- Convenio sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva, 1949.

Eliminación de todas las formas de trabajo forzoso:

- Convenio sobre el trabajo forzoso, 1930, y
- Convenio sobre la abolición del trabajo forzoso, 1957.

Eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación:

- Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación), 1958, y
- Convenio sobre igualdad de remuneración, 1951.

Abolición efectiva del trabajo infantil:

- Convenio sobre la edad mínima, 1973, y
- Convenio sobre las peores formas de trabajo infantil, 1999.

Hoy en día, son muchas las empresas que reconocen que respetar los derechos humanos debe ser una parte esencial de su responsabilidad social, no sólo porque es la manera correcta de proceder desde un punto de vista ético, sino porque proteger los derechos humanos revierte positivamente en los negocios y en la sociedad. Para la empresa, proteger los derechos humanos mejora la reputación, la capacidad para atraer y retener buenos empleados, clientes y usuarios, la motivación y la productividad de los trabajadores, la percepción de los inversores sobre la empresa, las relaciones con los grupos de interés y la ventaja competitiva.

Consideraciones.

Como podrá identificar el lector, la lista de los derechos humanos ha ido creciendo de manera continua, a través de la historia, dicho crecimiento también ha generado una mayor complejidad para su observación tanto por autoridades como por los ciudadanos.

Los derechos humanos de un ciudadano deben llegar hasta donde empiezan los de otro ciudadano. Frecuentemente existen abusos de las fuerzas del orden público, de los criminales y de otras autoridades que lesionan los derechos humanos; muchas veces sin sanción.

Algunos de los derechos humanos en México han quedado sólo en buenos deseos, ante la imposibilidad de cumplirlos, tales como el derecho a la educación superior, el disfrute del nivel más alto de salud física, mental y social, el de un nivel de vida adecuado, el de la vivienda y otros más. Cabe preguntarse “¿los sesenta millones de mexicanos que viven en situación de pobreza, pueden tener realmente estos derechos?” Consideramos que actualmente no, pero debe ser una aspiración a lograrlos paulatinamente en el futuro.

Para poder incrementar la competitividad, los factores importantes a nivel municipal, son la difusión de los derechos humanos, la capacitación de los funcionarios y de los policías, la educación en el tema en las escuelas de educación básica, campañas de concientización ciudadana, eventos y concursos infantiles sobre el tema, impulsar a ONG's defensoras, involucramiento de medios locales de comunicación masiva: radio, diarios, T.V. en su caso.

DECLARACIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS

Asamblea Nacional de Francia, 1789

- I. Los hombres nacen y permanecen libres e iguales en cuanto a sus derechos;
- II. La finalidad de toda asociación política es la conservación de los derechos naturales e imprescriptibles del hombre;
- III. La fuente de toda soberanía reside esencialmente en la Nación;
- IV. La libertad consiste en poder hacer todo aquello que no cause perjuicio a los demás;
- V. La ley sólo puede prohibir las acciones que son perjudiciales a la sociedad. Lo que no está prohibido por la ley no puede ser impedido. Nadie puede verse obligado a aquello que la ley no ordena;
- VI. La ley es expresión de la voluntad de la comunidad. Todos los ciudadanos tienen derecho a colaborar en su formación, sea personalmente, sea por medio de sus representantes;
- VII. Ningún hombre puede ser acusado, arrestado y mantenido en confinamiento, excepto en los casos determinados por la ley, y de acuerdo con las formas por ésta prescritas;

- VIII. La ley no debe imponer otras penas que aquéllas que son estricta y evidentemente necesarias; y nadie puede ser castigado sino en virtud de una ley promulgada con anterioridad a la ofensa y legalmente aplicada;
- IX. Todo hombre es considerado inocente hasta que ha sido declarado convicto;
- X. Ningún hombre debe ser molestado por razón de sus opiniones, ni aun por sus ideas religiosas, siempre que al manifestarlas no se causen trastornos del orden público establecido por la ley;
- XI. La libre comunicación de pensamientos y de opiniones es uno de los derechos más preciosos del hombre; en consecuencia, todo ciudadano puede hablar, escribir e imprimir libremente, a trueque de responder del abuso de esta libertad en los casos determinados por la ley;
- XII. La garantía de los derechos del hombre y del ciudadano necesita de una fuerza pública; por lo tanto, esta fuerza ha sido instituida en beneficio de todos, y no para el provecho particular de aquellos a quienes ha sido encomendada;
- XIII. Para el mantenimiento de la fuerza pública y para los gastos de administración, resulta indispensable una contribución común; ésta debe repartirse equitativamente entre los ciudadanos, proporcionalmente a su capacidad;
- XIV. Los ciudadanos tienen el derecho de comprobar, por sí mismos o a través de sus representantes, la necesidad de la contribución pública, de aceptarla libremente, de vigilar su empleo y de determinar su prorrata, su base, su recaudación y su duración;
- XV. La sociedad tiene derecho a pedir cuentas de su gestión a todo agente público;
- XVI. Toda sociedad en la cual no esté establecida la garantía de los derechos, ni determinada la separación de los poderes, carece de Constitución, y
- XVII. Siendo la propiedad un derecho inviolable y sagrado, nadie puede ser privado de ella, salvo cuando la necesidad pública, legalmente comprobada, lo exija de modo evidente, y a condición de una justa y previa indemnización.

PRODUCTIVIDAD.

La Secretaría de Hacienda de México señaló en mayo del 2013 que “El rezago de la productividad de México en las últimas tres décadas ha sido la gran

limitante para el crecimiento económico, el abatimiento de la pobreza y el bienestar de la población”, aseguró su titular refiriendo que, entre 1950 y 1980, la productividad en el país creció de manera muy sostenida, aunque de 1980 al 2010 la tasa de crecimiento anual promedio de la productividad fue negativa en 0.7 por ciento al año, en tanto que la economía creció apenas 2.4 por ciento. El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) reportó que en el 2014 el crecimiento económico fue del 1.8%.

El sector privado señala que “si en México tuviéramos la productividad que tienen los mexicanos en Estados Unidos nuestro PIB sería del doble”, afirmó Francisco Lelo de Larrea, Subdirector de Investigación Económica del CEESP (8-03-2014).

La combinación entre bono demográfico y las reformas estructurales debería arrojar un aumento del crecimiento económico y los niveles de productividad, sin embargo, el reto resulta mayúsculo si se considera que en comparación con los mexicanos que trabajan en Estados Unidos, la productividad de los trabajadores es 8 veces menor en sectores como agricultura, 7 veces en servicios y cuatro veces en manufactura, es decir, los mexicanos son mucho más productivos en el extranjero que en su propio país.

La reconocida consultora McKinsey concluye que en México las empresas que evaden impuestos ahorran 28% del costo de la nómina por no cubrir impuestos y el pago de la seguridad social, de ahí que más del 50% de los trabajadores de México estén en el sector informal y la proporción vaya en aumento.

Mientras que *México Evalúa* (centro de análisis de políticas públicas), en su documento “Evaluación del gasto público en México” dice que la influencia del gasto gubernamental en el crecimiento no resulta determinante, dado que no hay un monitoreo apropiado de cuánto y cómo se gasta, derivado de ello, los proyectos de infraestructura suelen duplicar los tiempos de ejecución (y los costos, porque aquí influye la corrupción).

El Instituto Mexicano de la Competitividad señaló que 66% de las personas que pierden la vida a causa del crimen cada año son menores de 40 años, con lo cual, el país destruye su capacidad productiva potencial.

El INEGI calcula que los costos asociados a la inseguridad rondan en 1.4% del PIB, pero si se considera toda la pérdida de calidad de vida de las personas que viven en entornos violentos la cifra se eleva a entre 8 y 15% del PIB”.

La probabilidad de que una persona que no cuente al menos con escolaridad primaria termine trabajando en la informalidad es casi de 100%. Sin embargo, alcanzar un posgrado no implica una mejora segura del nivel de ingresos, pues el 12% de los mexicanos con posgrado termina trabajando en la informalidad.

El problema urbano.

En lo general somos medianamente productivos en nuestra ciudad, tenemos una gran heterogeneidad en los diferentes sectores y niveles: la industria automovilística está a nivel de cualquier país, mientras que nuestras pymes son de escasa productividad y de alto número.

La productividad se ha incrementado 5.8% a tasas anuales en las grandes empresas modernas, pero ha caído 6.5% en los negocios tradicionales que exista en la mejora de las ciudades.

La firma consultora McKinsey dio a conocer (3-IV-2014) el estudio intitulado “El cuento de dos Méxicos: crecimiento y prosperidad en una economía de dos velocidades” en el que señala que nuestro país cuenta con sectores sumamente competitivos y, sin embargo, el crecimiento económico durante los últimos 30 años ha sido muy pobre y el poder adquisitivo de la mayoría de los mexicanos se ha visto mermado brutalmente año con año.

Derivado de esta la naturaleza dual de la economía mexicana, en donde por un lado está el México moderno, con ciudades de una economía sofisticada de “alta velocidad” con vanguardistas fábricas aeroespaciales y de autos, compañías multinacionales que compiten en los mercados globales y universidades que gradúan más ingenieros que Alemania; por el otro está el “México tradicional”, tierra de empresas casi improductivas, de baja escala, tecnológicamente atrasadas, muchas de las cuales operan en la economía informal, que lastra el crecimiento que genera el sector moderno.

El bajo crecimiento que registra la economía mexicana resulta casi por completo consecuencia de la baja productividad del trabajo y de las limitadas oportunidades que tienen los mexicanos para acceder a un empleo mejor.

Por los aún vigentes efectos de la rigidez de la regulación laboral, es muy común que un mexicano entre y salga del empleo formal, muchas veces en su vida productiva, lo que termina por minar la productividad de la economía.

Al parecer hay un círculo vicioso entre la evasión que pretenden mantener las empresas al subcontratar a su personal y la desilusión que sufren los trabajadores que prefieren montar su propio negocio, aunque sea de autoconsumo, antes que volver a intentar reintegrarse al sector formal.

La mayoría de los autores concuerdan en que la productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.

La productividad evalúa la capacidad de un sistema para elaborar los productos que son requeridos y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado. Una mayor productividad utilizando los mismos recursos o produciendo los mismos bienes o servicios resulta en una mayor rentabilidad para la empresa. Por ello, el sistema de gestión de la calidad en la empresa trata de aumentar la productividad. La productividad tiene una relación directa con la mejora continua de la calidad y gracias a este sistema de calidad se puede prevenir los defectos de calidad del producto y así mejorar los estándares de calidad de la empresa antes de que lleguen al usuario final. La productividad va en relación con los estándares de producción. Si se mejoran estos estándares, entonces hay un ahorro de recursos que se reflejan en el aumento de la utilidad.

En México con fecha del 27 de mayo del 2013 el Ejecutivo Federal constituyó el Comité Nacional de la Productividad, el cual está integrado por el Gobierno Federal y representantes de los patrones, los trabajadores y la academia. El Comité tiene como objetivo contribuir a “democratizar” la productividad. Hasta ahora (2015) son poco probables los resultados.

En las ciudades de México se trabaja mucho y hay un gran potencial creativo. No obstante, en muchas ocasiones los trabajadores no ganan lo suficiente por su trabajo. Para que las familias mexicanas puedan tener un ingreso justo, es

necesario que la economía crezca de manera sostenida e incluyente, de modo que cada trabajador, profesionista y empresario sea partícipe de los beneficios que se alcancen.

Naciones como Chile y Corea del Sur han logrado desarrollarse gracias a sus crecientes niveles de productividad, respectivamente de 1.1% y 2.4% cada año, en México ésta no sólo no tiene aumento, sino que ha caído de manera constante (0.7% al año) en las últimas tres décadas. El costo de nuestra baja productividad ha sido enorme: si en ese periodo hubiéramos incrementado nuestra productividad como EU, el PIB per cápita de México sería hoy 50% superior. Por sí solo, esto constituye el principal obstáculo para alcanzar nuestro máximo potencial.

Aumentar la productividad no significa trabajar más, sino trabajar mejor. Es decir, lograr un uso más eficiente de los recursos empleados en una actividad económica. Esto se da cuando se incorporan herramientas que faciliten el trabajo como las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, cuando se innova en la organización de una empresa y en sus procesos productivos, cuando hay mayor acceso al crédito, cuando se capacita mejor a los trabajadores y cuando la educación es de mayor calidad.

En el campo mexicano, un productor que cuenta con tecnificación de riego y acceso a insumos de calidad, produce hasta cuatro veces más y es seis veces más rentable que un agricultor con cultivos de temporal. De la misma manera, una tortillería que utiliza maquinaria nueva, paneles solares y nuevas formas de tratamiento del agua logra ser más productiva y reducir sus costos de producción para obtener mayores ingresos.

La productividad se refiere a la eficiencia con la que una ciudad hace uso de sus factores de producción, es decir, del esfuerzo de sus trabajadores, del capital del que dispone, de la tierra que utiliza para la producción y del uso de sus recursos naturales.

La productividad es mayor cuando una economía es capaz de producir una mayor cantidad de bienes y servicios utilizando los factores de producción que tienen a su alcance. De la misma manera, los aumentos en la productividad y la innovación son la razón principal por la cual los países desarrollados gozan, hoy en día, de altos niveles de ingresos y de sólidos indicadores de bienestar.

El reducir la informalidad y promover el empleo formal tiene un efecto positivo en la productividad, puesto que las empresas formales son más eficientes, en la medida en que los trabajadores estén mejor educados y capacitados, las empresas podrán adoptar nuevas tecnologías e innovar en sus procesos de producción, lo que les permitirá producir más utilizando la misma cantidad de insumos.

El contar con un marco institucional y de políticas públicas que permiten canalizar recursos a las empresas más productivas; que promueven la competencia y reduzca los precios de los insumos claves, como la energía y las telecomunicaciones; que genere incentivos y canalice recursos a la innovación tecnológica; y garantice la seguridad de los ciudadanos y de las empresas es fundamental para cualquier economía urbana o nacional.

Si observamos la productividad total de los factores de la economía mexicana, vemos tasas de crecimiento por debajo del promedio de países miembros de la OCDE. Entre 1980 y 2011, en México la tasa de crecimiento anual promedio decreció 0.7%. Las ciudades potencialmente competitivas no están solas en este esfuerzo de productividad; el Gobierno Federal está dando su apoyo a través de:

Acciones Genéricas Federales.

1. *Reducir la Informalidad.* En México el 60% de la población ocupada es informal. Un sistema de seguridad social eficiente y completo es crucial para incrementar el bienestar de la población, al reducir su vulnerabilidad ante distintos tipos de variaciones en el ingreso;
2. *Incrementar el nivel de financiamiento.* Un sector financiero desarrollado y competitivo favorece que los recursos de los ahorradores se canalicen eficazmente hacia inversiones productivas. El financiamiento permite a las empresas llevar a cabo inversiones en nuevas tecnologías y procesos que resultan en un uso más eficiente de los recursos productivos;
3. *Fomentar la competencia económica.* En México las empresas e individuos también padecen de barreras para acceder competitivamente a insumos estratégicos, tales como la energía y las telecomunicaciones. La falta de acceso a estos insumos y/o su alto precio representan una traba para su desarrollo, ya que incrementar sus costos de operación limita su capacidad de inversión en proyectos productivos. Una mayor

competencia económica en estos sectores incentivará a las empresas a buscar innovaciones que incrementen su productividad y la calidad de los productos que ofrecen a los consumidores a mejores precios. Además el Gobierno de la República está instrumentando y normando una reforma energética que mejora significativamente la contribución de este sector al desarrollo económico y que eleva la productividad del país; logrando energía más barata y de mejor calidad para las empresas mexicanas, particularmente para las pequeñas y medianas empresas;

4. *Impulsar una política tributaria efectiva.* La capacidad de recaudación de los distintos órdenes de gobierno de un país es el determinante de la capacidad del Estado para implementar programas en materias de desarrollo social, seguridad pública e infraestructura, entre otros. En los municipios hace crisis la recaudación del Predial e IVA;
5. *Generar mayor inversión en capital humano.* El impulso a la inversión en capital humano es uno de los componentes centrales de la estrategia para aumentar la productividad y el tamaño de la economía mexicana;
6. *Adoptar una política de fomento sectorial.* El aumento de la productividad requiere de un proceso de cambio estructural ordenado, que permita el apoyo a actividades e industrias de alto valor agregado, al mismo tiempo que se requiere de la transformación productiva de los sectores tradicionales de la economía, y
7. *Incrementar la inversión en infraestructura.* Para apoyar este desarrollo sectorial, México requiere desarrollar su infraestructura logística para integrar a todas las regiones del país con los mercados nacionales e internacionales. De esa forma se incrementa el potencial de crecimiento de la economía y se reducen las disparidades entre los distintos sectores y regiones del país.

Productividad en las empresas.

La productividad empresarial entendida como el resultado de las acciones que se deben llevar a término para conseguir los objetivos de la empresa y un buen ambiente laboral, teniendo en cuenta la relación entre los recursos que se invierten para alcanzar los objetivos y los resultados de los mismos. La productividad es la solución empresarial con más relevancia para obtener ganancias y crecimiento.

Para lograr una buena productividad de las empresas es imprescindible una buena gestión empresarial, la cual engloba un conjunto de técnicas que se aplican al ámbito gerencia de una empresa. El objetivo de dicha gestión es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, garantizando viabilidad de la empresa. Para poder lograrlo se debe conocer primero cual es el proceso más crítico y así poder ponerle remedio.

Para mejorar la productividad de las empresas, se deben establecer unos objetivos claros y unas metas alcanzables, esto es esencial para el éxito de una empresa.

Fomentar las sinergias: Se deben tener claros los valores dentro de la organización empresarial, lo cual permitirá que los equipos puedan comunicarse y trabajar mejor, generando motivación interna y con ello el aumento de la productividad correspondiente.

Incentivación de la creatividad: Su impulso no es sólo cuestión de dinero. Para una empresa es muy importante incentivar la creatividad para lograr unos objetivos de innovación y producir cambios que hagan aumentar la productividad.

Innovación tecnológica: Incorporando mejoras tecnológicas mejoran los resultados y con ello se aumenta la productividad de la empresa. Éstas deben ser cada vez más competitivas y para ello necesitan innovar utilizando nuevas tecnologías, invirtiendo en nuevos procesos de producción que nos ayudarán a aumentar la productividad.

Saber delegar responsabilidades: Lo peor para la productividad empresarial es un jefe que asume todas las funciones. No hay mejor jefe que aquel que sabe delegar las tareas en las personas adecuadas. Hay que compartir compromisos y autoridad.

Planificar: Cada día con antelación. Administrar el tiempo correctamente es importantísimo a la hora de aumentar nuestra productividad empresarial ya que todo el tiempo que perdemos dejamos de ser productivos.

Potenciar medidas de conciliación y flexibilidad laboral: Es relevante para incrementar la motivación de los empleados. Un empleado descontento es un empleado poco productivo.

Factores que afectan la productividad:

La normatividad.

Para cualquier empresa local o regional, tanto la Reglamentación del Gobierno, como la Legislación Obrera, las Leyes Proteccionistas y las Reglamentaciones Fiscales inciden directamente o indirectamente sobre la productividad. La sobrerregulación la disminuye notablemente.

La calidad.

Una baja calidad conduce a una productividad pobre. La prevención de errores y el hacer las cosas bien desde la primera vez son dos de los estimulantes más poderosos tanto para la calidad como para la productividad. Esto lo demuestran en la práctica empresas japonesas radicadas en nuestro país.

El producto.

Se reconoce que la investigación y desarrollo conducen a nuevas tecnologías, las cuales mejoran la productividad y los productos o servicios en especial, cuando el mercado está cambiando continuamente con base en modificaciones en los requerimientos de los clientes o usuarios.

El proceso.

El flujo del proceso, la automatización, el equipo y la selección de tipos de proceso hay que mejorarlos continuamente. Si el tipo de proceso no se selecciona adecuadamente de acuerdo al producto y al mercado, pueden resultar deficiencias. Dentro de un proceso dado existen muchas formas de organizar el flujo de información, el material y los clientes. Estos flujos se pueden mejorar con nuevos equipos de análisis de flujos de procesos, con incrementos en la productividad.

La fuerza de trabajo.

En las empresas urbanas y regionales la fuerza de trabajo es tal vez el más importante de todos, está asociado a un gran número de subfactores: selección y ubicación, capacitación, diseño del trabajo, supervisión, estructura

organizacional, remuneraciones, objetivos y sindicatos. La mayor competencia de los trabajadores genera mayor productividad.

La capacidad e inventarios.

La capacidad instalada en exceso es, con frecuencia, un factor que contribuye a reducir la productividad, la capacidad casi nunca puede ajustarse con precisión a la demanda, pero la planeación cuidadosa de la capacidad puede reducir costos innecesarios. Las pymes son especialmente sensibles.

El inventario puede ser un impedimento o una ayuda para la productividad de una empresa. Muy poco inventario puede conducir a la pérdida de ventas, volumen reducido y productividad más baja; demasiado inventario produce costos más elevados de capital y menor productividad.

La escasa productividad de empresas e industrias de nuestras ciudades es, como se puede apreciar: multicausal. Los principales renglones que afectan la competitividad son en primer término la gran ineficiencia de la producción en las pequeñas y medianas empresas, la escasa colaboración de la educación y la inmovilidad de los gobiernos municipales que no reaccionan ante ningún estímulo de desarrollo económico. Sólo mejorando la productividad de las micro, pequeña y mediana empresas del gobierno y de los trabajadores podremos crecer, desarrollarnos económicamente y ser más competitivos.

En síntesis, la baja productividad actual en las ciudades debe mejorarse con carácter primordial, para lograr incrementos en competitividad de las empresas y el gobierno local, aplicando tanto las acciones genéricas que el Gobierno Federal está promoviendo, como efectuando la especialización de sus empresas, atendiendo además, la mejora de cada uno de los factores que la afectan.

MISERIA Y HAMBRE.

Son dos problemas flagelos de la humanidad, que constituyen la más fuerte barrera contra el progreso, desarrollo y competitividad de un país y de una ciudad. Son especialmente agudos en las naciones en vías de desarrollo.

Tiene alta complejidad su solución, exigen abundantes recursos. No sólo económicos sino técnicos, sociales y políticos, muchos de los cuales están fuera del alcance de los ciudadanos y gobernantes municipales.

Para la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el concepto de hambre lo asocia a desnutrición crónica, privación de alimentos o bien la sensación incomoda y/o dolorosa causada por no ingerir en un determinado momento suficiente energía a través de la alimentación.

De acuerdo con la FAO, la seguridad alimentaria ocurre cuando “todas las personas tienen en todo momento, acceso físico y económico a suficientes alimentos inocuos y nutritivos para satisfacer sus necesidades alimenticias y sus preferencias en cuanto a los alimentos, a fin de llevar una vida activa y sana”.

En el 2013 el Gobierno Mexicano estimó que el 33% de la población vivía en pobreza moderada y el 9% en pobreza extrema; el resultado es que un 42% de la población total del país, vive bajo la línea de pobreza nacional, y de ella el 6% (7.4 millones) tienen además inseguridad alimentaria. La pobreza genera ansiedad, depresión, inseguridad y baja autoestima, todo ello conduce a una mínima productividad y por ende a niveles muy bajos de competitividad. Prácticamente todas las ciudades del país están rodeadas por un cinturón de miseria y hambre.

Asociados al hambre, van la pobreza extrema, la desigualdad, la exclusión, los ingresos por abajo del bienestar mínimo, la desnutrición, las carencias sociales de vivienda, servicios básicos, educación, salud, seguridad social, y un subdesarrollo físico e intelectual. Es muy complejo resolverla con una sola acción; deben participar un conjunto de programas y actividades de corto, mediano y largo plazos, que combatan uno o varios componentes, para que al cabo de recursos extraordinarios, voluntad y tiempo se logre disminuir y quizá minimizarla en los países en desarrollo.

Antecedentes.

La *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos* establece en su artículo 4, el deber que tiene el Estado de implementar las medidas necesarias para garantizar el derecho de toda persona a una alimentación nutritiva, suficiente y de calidad.

Desde el 16 de octubre de 1945, México suscribió la Constitución de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura,

por virtud de la cual las naciones se comprometieron a promover el bienestar común, con el fin de elevar los niveles de nutrición y las normas de vida de los pueblos bajo su respectiva jurisdicción, así como lograr una mayor eficiencia en la producción y distribución de los productos alimenticios y agrícolas; a través del tiempo esto sólo acabó como buenas intenciones internacionales.

En México, la Ley General de Desarrollo Social (D.O.F., 20-I-2004) establece que la Política Nacional de Desarrollo Social tiene, entre otros objetivos, el de propiciar las condiciones que aseguren el disfrute de los derechos sociales, individuales o colectivos, garantizando el acceso a los programas de desarrollo social y la igualdad de oportunidades y, entre tales derechos, se encuentra el de la alimentación.

Cruzada Contra el Hambre.

Esta consideración además de otras varias, sirvió de fundamento para que en México se expidiera el Decreto por el que se establece el Sistema Nacional para la Cruzada contra el Hambre (D.O.F., 21-I-2013) que en su Artículo 1º señala: “La Cruzada contra el Hambre es una estrategia de inclusión y bienestar social, que se implementará a partir de un proceso participativo de amplio alcance cuyo propósito es conjuntar esfuerzos y recursos de la Federación, las entidades federativas y los municipios, así como de los sectores público, social y privado y de organismos e instituciones internacionales, para el cumplimiento de los objetivos”.

Este mecanismo y estrategia antihambre se inspira aparentemente en el programa “FOME ZERO” (Hambre Cero) del Presidente Lula da Silva en el Brasil, del 2003, que tuvo como propósito combatir la pobreza extrema y la carencia alimentaria, con escasos recursos; lamentablemente sólo tuvo logros parciales insatisfactorios.

Objetivos.

Coordinada por la Secretaría de Desarrollo Social a través de once programas y una “Comisión Intersectorial para instrumentación de la Cruzada contra el Hambre” que contempla las secretarías de Estado, que aportan parte de su presupuesto y desarrollan múltiples actividades transversales. Se pretende lograr cinco objetivos, que señalamos a continuación:

1. Cero hambre a partir de una alimentación y nutrición adecuada de las personas en pobreza multidimensional extrema y carencia de acceso a la alimentación;
2. Eliminar la desnutrición infantil aguda y mejorar los indicadores de peso y talla de la niñez;
3. Aumentar la producción de alimentos y el ingreso de los campesinos y pequeños productores agrícolas;
4. Minimizar las pérdidas postcosecha y de alimentos durante su almacenamiento, transporte, distribución y comercialización, y
5. Promover la participación comunitaria para la erradicación del hambre.

En primera instancia, la Cruzada atendió a 400 municipios prioritarios, seleccionados aparentemente por las incidencias de pobreza extrema, el número de personas en esta condición, y que tengan imposibilidad de acceso a los alimentos, con la meta de beneficiar a 7.01 millones de mexicanos.

Sin embargo han quedado afuera numerosos municipios que también tienen esa carencia, por ejemplo: los de la Sierra de Puebla, Oaxaca y Querétaro y otros muchos más.

Desconocemos cuales fueron los criterios utilizados para excluirlos, o si en una segunda etapa se atenderán.

A la fecha (10 de noviembre del 2015) está conformada por 90 programas, componentes y vertientes que transforman a la sociedad en materia de alimentación, salud, educación, mejoramiento y servicios para la vivienda en los mil 12 municipios incluidos actualmente en la estrategia.

746 mil 183 personas desayunan y comen de lunes a viernes, en los 7 mil 808 comedores que se han instalado. 844 mil 108 familias cuentan con la Tarjeta Sin Hambre, lo que beneficia a 3 millones 374 mil 242 personas. Asimismo, se han instalado 147 Centros de Atención para Beneficiarios del Esquema Sin Hambre (CABE), que atienden a 1 millón 11 mil 252 derechohabientes, para garantizar el abasto suficiente y oportuno de alimentos para la población objetivo.

4 millones 463 mil 746 familias forman el padrón activo de Prospera, lo que representa mejores condiciones de vida para 18 millones 873 mil 792 personas.

LICONSA brinda servicio a 3 millones 492 mil 771 nuevos afiliados de leche fortificada y con alto valor nutricional, a un precio preferencial por litro.

DICONSA lleva alimentos a todos los rincones del país, en zonas rurales y urbanas. Hasta el día de hoy existen 17 mil 177 tiendas en operación que ofrecen productos de la canasta básica a un precio más bajo a más de 6 millones de habitantes.

Hasta el momento se han apoyado 4 mil 942 proyectos que fortalecen estrategias de autoconsumo, lo que beneficia a 29 mil 461 habitantes.

Del mismo modo, 290 mil 370 personas han mejorado su calidad de vida con la implementación de 63 mil 340 huertos familiares.

Como es fácilmente apreciable según esta selección, las ciudades donde el incremento competitivo será más difícil, son aquellas que se encuentran en Oaxaca, Guerrero y Chiapas, entidades que comprenden más municipios con pobreza y hambre.

Con este procedimiento sólo estamos parcialmente de acuerdo, ya que insistimos se excluyeron muchos municipios con hambre, tal vez exista una razón política o de otro tipo, que no conocemos.

– *Explicaciones y causas de la miseria.* (Consejo Nacional de Evaluación);

- *Situación Laboral.* En México el mercado laboral se caracteriza por bajos niveles de productividad, salarios exiguos para un porcentaje alto de la población, falta de competitividad y una muy alta tasa de informalidad. Asimismo, el número de empleos netos creados entre 2008 y 2012 ha sido con mucho, insuficiente para que los jóvenes que se incorporan año con año a la fuerza de trabajo encuentren una opción en el mercado formal, y
- *Precios de Alimentos.* El crecimiento en los precios de los alimentos ha repercutido en el poder adquisitivo de los ingresos laborales, perdiendo según la UNAM (abril, 2014) en los últimos 25 años el 76.4%. Toda la familia (salvo la clase alta) lo experimenta y sufre, sintetizando el progresivo deterioro con la frase “ya no me alcanza”. Sin duda uno de los generadores de este problema en la continua alza de los precios de

los energéticos. Todos los alimentos se transportan en vehículos que utilizan combustibles onerosos. (sin embargo este impacto se nos dice no modifica la tasa de inflación anual, según el Banco de México). Una problemática total es que oficialmente sólo se reconoce una inflación del 4% anualizada; la opinión de la sociedad es que es totalmente falso.

El poder adquisitivo de los ingresos laborales de las familias mexicanas se vio afectado además por la crisis financiera que impactó negativamente el mercado laboral del país. La falta de crecimiento económico en el largo plazo ha influido también en el desempeño de salarios, empleos e ingresos. La reducción del poder adquisitivo del ingreso tiene repercusiones importantes sobre el desarrollo social de la población, especialmente sobre la gobernabilidad.

En julio del 2013, el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval) publicó su informe “Análisis y medición de la pobreza 2012”, en el cual se describe la grave situación actual de pobreza en que vive parte de la población mexicana.

Dentro de los resultados de este informe, destaca el que, actualmente en México, existen 53.3 millones de personas que viven en situación de pobreza moderada, lo que significa un aumento de medio millón a los 52.8 millones de personas que en el 2010 se encontraban en esta condición. Pese a este aumento, en términos relativos (población en pobreza/población total), las cifras muestran una disminución de 1.3%, que se explica por el incremento de la masa poblacional.

Problemática operacional.

Uno de los problemas que detectamos para la aplicación exitosa de la Cruzada, es que en la práctica será muy difícil coordinar a todas las dependencias participantes, definir claramente las metas medibles y los resultados que deberán alcanzar cada una, ya que dependerán de los recursos que en realidad apliquen a sus programas contra el hambre de manera secundaria a sus actividades formales institucionales.

Además de la insuficiente cobertura de la Cruzada, siendo básicamente acciones asistenciales, la población usuaria del programa, quedará “acostumbrada” a sólo recibir ayuda, sin tener una actividad posible fuente

de ingresos sustentables, lo que generará inconformidad social y tenderá por inanición a desaparecer la cruzada al terminarse los recursos, voluntad política y/o periodo de gobierno.

Por razones de inmediatez y luminosidad, los objetivos del aumento de la producción de alimentos, el aumento de ingresos de los productores agrícolas y el minimizar las pérdidas postcosecha, hasta ahora, en el 2014, no se ha reportado ningún avance en estos propósitos.

Por la magnitud de las acciones otro problema, es la dificultad para exigir la transparencia en el manejo de los recursos y la evaluación costo/beneficio de cada programa. Es decir dar a conocer cuánto se invirtió y cuánto se obtuvo.

Existe también un conflicto de autoridad, ya que cada Secretario de Estado debe reportar al Presidente de la República, sin embargo, según está organizada la Cruzada, deberían seguir las indicaciones de SEDESOL; habrá que esperar los resultados de esta dualidad en la cadena de mando.

La actividad eje son los comedores comunitarios que funcionan a partir de la participación de la gente, especialmente, de las mujeres. Para la construcción de cada comedor, la ciudadanía se organiza en comités comunitarios que coordinan su instalación, operación y administración. En éstos se sirven diariamente dos alimentos calientes a niñas, niños, mujeres, adultos mayores y personas con discapacidad.

Se pretende tener un mecanismo que articula inclusión y bienestar social para asegurar salud, educación y vivienda, dejando atrás el asistencialismo y fortaleciendo las capacidades productivas de las personas.

La Cruzada se ha fortalecido con la transformación del Programa Oportunidades que evoluciona a PROSPERA, ya que la población beneficiaria tendrá nuevas oportunidades en materia de alimentación, salud, educación, empleo, financiamiento y proyectos productivos a través de créditos para incentivar las micro empresas.

En cualquier ciudad o región del país evidentemente acabar con el hambre, es un problema de alta complejidad, con múltiples aristas y ópticas, pero sin duda la Cruzada contra el Hambre, es la acción gubernamental más ambiciosa en su

combate y que aun teniendo resultados parciales, traerá grandes beneficios. El haberlo reconocido como problema abre las puertas, para iniciar su solución.

Acciones Municipales.

Además de lo señalado en la Cruzada contra el Hambre, existen acciones que pueden ser implementadas por los Gobiernos Municipales, con un efecto complementario y de adecuación a las condiciones locales. Sólo con carácter enunciativo se tienen las siguientes:

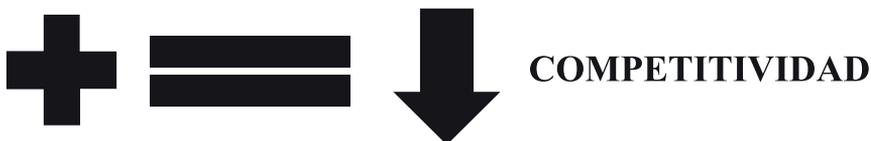
- Generación de empleos, a través de impulsar y desarrollar micro y pequeñas empresas en productos y/o servicios, abastecedoras del Gobierno Municipal;
- Fortalecer y promover el turismo local, por medio de capacitación de los prestadores de servicios, y conservación de los atractivos propios;
- Donación de alimentos; a través de recolección de alimentos no consumidos en tiendas y restaurantes locales (Bancos de alimentos), y su distribución a través de comedores municipales;
- Formación de alfabetizadores, por medio de voluntarios de los clubs sociales y ONG's, que incluyen educación higiénica y alimenticia;
- Promoción de huertas familiares en los cinturones periféricos a la ciudad, entregando árboles y plantas alimenticias y capacitando a los habitantes en su cultivo exitoso;
- Creación de Granjas de Policultivo, en donde se aprovechan los recursos locales para generar el auto consumo en los municipios con cuerpos de agua. (cerdos, digestores, peces y hortalizas), y
- Hortalizas familiares previa capacitación, se diversificarán de manera que produzcan autosuficiencia. (Sólo verduras adecuadas a las condiciones locales).

En nuestra opinión, el combate a la miseria y el hambre debe tener dos ámbitos: a nivel macro por el Gobierno Federal y a nivel micro por el Gobierno Municipal, son complementarios, no excluyentes. Es una labor económica, educativa, política y de producción cuyos resultados son a mediano y largo plazo, siempre y cuando exista una supervisión continua y una evaluación periódica.

IMPACTOS DE LA ASOCIACIÓN MISERIA/HAMBRE

ECONÓMICOS

- *Aumento de mortalidad infantil.
- *Desnutrición.
- *Ausentismo y deserción escolar.
- *Aumento de morbilidad por enfermedades carenciales.
- *Reducción de estatura y peso.
- *Desarrollo cognitivo dañado.
- *Problemas emocionales y de comportamiento;
- *Epidemias, e
- *Inconformidad e irritabilidad social.



SOCIALES

- *Aumenta la informalidad.
- *Aumento de costos de salud a recién nacido y niños.
- *Pérdidas por enfermedades crónicas.
- *Baja de producción por retardo en crecimiento.
- *Mendicidad/Delincuencia.
- *Migración de niños y adultos.
- *Baja la Productividad Laboral.

Fuente: Elaboración propia con datos de la Cruzada contra el Hambre.

ASENTAMIENTOS IRREGULARES.

El proceso de urbanización y de formación de asentamientos irregulares no sólo debe entenderse como un proceso de ocupación del suelo, sino además como un fenómeno que obedece a causas económicas y estructurales e incluso a conflictos internos y desastres naturales. Los asentamientos irregulares no

sólo son manifestaciones de la pobreza urbana, sino también de políticas de desarrollo inadecuadas, de la falta de planeación urbana, de la falta de acceso a recursos y oportunidades, de marcos normativos rígidos y restrictivos, y de la ausencia de voluntad política.

Frecuentemente los asentamientos irregulares, que son comunes en los alrededores de las ciudades de América Latina, han sido considerados como la alternativa usada para aquellos que no poseen los recursos suficientes para acceder de manera regular (mercado inmobiliario formal) al suelo urbano y la única opción viable para lograr algún día el patrimonio de sus hijos, así como olvidarse de pagar renta. Por otra parte, son también considerados una respuesta, en alguna medida, al crecimiento de las ciudades con gobiernos incapaces de proporcionar, a través de sus propios medios y recursos, viviendas a los pobres.

Mientras que desaparecían en Europa las formas de vivienda precaria que se habían desarrollado con la crisis de la vivienda en los años cincuenta, este fenómeno no sólo ganaba terreno en América Latina, sino también se imponía como una solución alterna y definitiva.

Debido a la diversidad de los procesos de instalación y de los tipos mismos de construcción, el estereotipo que prevaleció fue el de una vivienda caracterizada por tres elementos: la ocupación irregular, e incluso violenta, del terreno; la parte esencial de la autoconstrucción y la escasez, si no la ausencia, de servicios urbanos.

Desde hace varias décadas los asentamientos populares se han desarrollado en un clima hecho a la vez de violencia y de consenso, de ambigüedades y de contradicciones. Bajo la presión de la necesidad, las familias se han organizado, pero han tenido que adaptarse a contextos muy variables, no solamente de un país a otro y de una ciudad a otra, sino también de un momento a otro.

Los asentamientos irregulares. Análisis

Son lugares donde se establecen grupos sociales marginados fuera de los planes de desarrollo urbano, reglamentos de construcción y normas de ordenamiento territorial en un municipio.

Características.

- Informalidad y dinamismo constante;
- Vulnerabilidad física, social y económica;
- Constituidas por familias de bajos ingresos o migrantes rurales;
- Ocupación ilegal y espontánea de terrenos;
- Viviendas con escasos servicios básicos;
- Mínima accesibilidad a la vivienda;
- Multiplicidad de condiciones económicas y sociales;
- Dirigidas por líderes comunitarios protectores;
- Elevada solidaridad entre los pobladores;
- Ubicación preferida: Zonas periféricas, áreas o reservas protegidas, reservas territoriales, márgenes de ríos, arroyos y cuerpos de agua, zonas de alto riesgo, laderas, y
- Sus ocupantes tienen múltiples actividades laborales poco remuneradas y fácilmente incorporan a delincuentes.

Causas.

- Escasa oferta de trabajo en zonas rurales que los obligan a emigrar a las ciudades;
- Aspiración a tener una vivienda digna;
- Aún con carencias, tener mejores servicios básicos (o algunos de ellos);
- Falta de planeación urbana;
- Autoridades pasivas ante los invasores de terrenos (actúan sólo en los desórdenes sociales o acciones criminales);
- Ausencia de opciones mejores para su ubicación. No se les ofrece alternativas suficientes y eficientes, y
- Falta de oportunidad de ocupaciones mejor remuneradas.

Problemas que generan.

- Degradación ambiental y mayor contaminación del agua;
- Alta posibilidad de riesgo en pérdidas de vidas y de viviendas;
- Demanda de servicios cuya satisfacción es onerosa y difícil;
- Conflictos sociales internos frecuentes;
- Obstaculizar el desarrollo ordenado y la competitividad de la ciudad;
- Propiciar actividades ilegales: prostitución, narcomenudeo, delincuencia organizada, etc.;

- Pérdida de áreas agrícolas y reservas naturales, deforestación;
- Conflictos por la tenencia de la tierra, y
- Riesgo de epidemias e insalubridad.

Situación en México.

El crecimiento de las áreas urbanas y suburbanas se ha presentado en diversas ocasiones de forma desordenada sin armonizar la interrelación de las ciudades y su entorno, generando procesos de urbanización inequitativos altamente vulnerables, que se manifiesta en el territorio mediante la formación de asentamientos humanos irregulares, cuya principal característica es el predominio de condiciones de pobreza y la falta de seguridad jurídica en la tenencia de la tierra.

El Programa de Apoyo a los Vecindados en Condiciones de Pobreza Patrimonial para Regularizar Asentamientos Humanos Irregulares (PASPRAH), es un instrumento de apoyo a aquellos hogares que no han podido llevar a cabo los procesos de regularización que les permitan acceder a la formalidad, y a la seguridad jurídica de sus lotes, con el fin de propiciar un desarrollo urbano ordenado.

El PASPRAH se sustenta en diversos enfoques de por qué los hogares urbanos que están en pobreza patrimonial en asentamientos humanos irregulares y en lotes sin título de propiedad son un problema público. Plantea en primer término que el poseionario enfrenta complicaciones para la venta, renta o transmisión de derechos; segundo, que la propiedad no fue incorporada al mercado de suelo urbano, y tercero, porque carecen de capacidad de pago para escriturar su propiedad. La falta de decisión sobre cuáles son las implicaciones negativas del problema que justifican el Programa, significa que el problema no queda claramente definido y menos su solución.

El apoyo que otorga el Programa consiste en la entrega de la escritura del predio inscrito en el Registro Público de la Propiedad. El Monto máximo del subsidio es de \$7,000.00, sin embargo, si el costo de escrituración rebasa esta cantidad el poseionario cubre la diferencia. Cabe señalar que el Programa busca focalizar su atención en las familias que no tienen capacidad para pagar su regularización y utiliza como principal indicador si están en condición de pobreza patrimonial.

Prácticamente todas las ciudades medianas y grandes de nuestro país, tienen serios conflictos de asentamientos irregulares. Son más agudos en las zonas metropolitanas, así por ejemplo, en el Distrito Federal existen 867 asentamientos irregulares, en suelos de conservación y afectan a casi 3000 hectáreas, principalmente en Xochimilco, Tlalpan y Milpa Alta, según el Instituto de Geografía de la UNAM. Esto afecta el equilibrio ecológico ya que los suelos de conservación son básicos para el suministro de agua, la baja de los niveles de contaminación, la producción agropecuaria y para conservar la biodiversidad.

Muchos municipios están legislando para intentar ordenar los asentamientos humanos irregulares, tales como Jalapa, Querétaro, Aguascalientes, Saltillo, Puebla, Tampico entre otros. Los resultados, son muy variados; ninguno ha logrado el éxito.

En Querétaro se publicó la Ley para la regularización de los asentamientos humanos irregulares en terrenos ejidales del estado, que señala que se realizará conforme a lo previsto en la Ley General de Asentamientos Humanos, así como en la Ley Agraria y el Reglamento de la Ley Agraria en Materia de Ordenamiento de la Propiedad Rural, a través de los organismos competentes para ello. Define legalmente conceptos aplicables en otras entidades. Algunos términos manejados en esta Ley son:

Asentamiento humano irregular: Es el conglomerado demográfico establecido en un área físicamente localizada y lotificada para fines de vivienda, sin contar con las autorizaciones correspondientes de la autoridad competente, en términos de lo previsto por el Código Urbano del Estado de Querétaro;

Ocupación real: La existencia física de colonos que habitan lotes de terreno de los predios donde se ubican asentamientos irregulares;

Procedimiento: El conjunto de actos tendientes a la regularización de asentamientos humanos que no lo están, realizados por los colonos, las autoridades o los propietarios de los predios.

Regularización: El conjunto de actos que se realizan en los términos de esta Ley, con el fin de reunir los elementos materiales, técnicos y jurídicos que permitan regularizar un asentamiento humano irregular.

A nivel Federal la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU) a través de 17 programas está tratando de poner orden en este complicado y extenso tema, además, en el 2013 se creó el Registro Nacional de Reservas en el que los desarrolladores de vivienda deberán anotar sus proyectos y zonas para construcción.

Especial relevancia social tiene implantar en la ciudad el Programa de Reubicación de Zonas Riesgosas, para prevenir desgracias como las ocurridas en los estados de Guerrero, Tabasco y Chiapas.

Dada la complejidad y magnitud del problema, así como las diversas características de los asentamientos irregulares no hay una solución única. Al final, la ciudad debe reconocer por igual a todos sus ciudadanos y buscar una adecuada integración espacial, social, económica y política de toda su comunidad, sólo así podrá ser competitivo.

La competitividad de una ciudad implica el mayor bienestar y calidad de vida de *todos* sus habitantes, si existen grandes núcleos poblacionales que no tengan servicios básicos, difícilmente podrá de manera global, generar indicadores de atracción de capitales, inversiones, turismo y talento que les genere prestigio e imagen positiva.

CORRUPCIÓN E INEFICIENCIA GUBERNAMENTAL.

La definición del término corrupción señala sobornar a alguien con dádivas o de otra manera; echar a perder, pudrir algo (son los efectos que genera). Es un fenómeno social que envuelve a la inmensa mayoría de los países, tanto desarrollados como subdesarrollados, pocas naciones son las excepciones. Es creciente, extenso y complejo en su causalidad. Las ciudades de México no son ajenas de ellas, en casi todos sus ámbitos. Ha trastocado los valores de la probidad, honradez, y honorabilidad, generando una falsa aceptación social, al considerar que es inevitable.

Lamentablemente parece existir una relación entre desarrollo y corrupción; así entre menor sea el desarrollo económico, mayor es el nivel de corrupción, tanto en el sector público como en el privado.

Representa una barrera para quienes legalmente quieren emprender un negocio o iniciar una empresa; obstaculiza el crecimiento industrial, las

mejoras tecnológicas y el desarrollo de los procesos de producción; es un problema mayúsculo para la competitividad.

La organización “Transparencia Internacional” publicó en el *Barómetro Global de Corrupción 2013*, una investigación que responde básicamente a dos preguntas: ¿en qué país se paga más sobornos? y ¿cuál es el ente más percibido como corrupto?, para dar una idea global del fenómeno.

El informe expone que globalmente una de cada cuatro personas, ha pagado un soborno a un organismo público en el último año. Sierra Leona es el país que registró la mayor cantidad de personas que reconocieron haber pagado una “mordida” (84%).

En el ‘*top ten*’ de países donde más se paga sobornos, se encuentran siete países subsaharianos. En contraste, al final de la lista se encuentran Dinamarca, Finlandia, Japón y Australia, con una tasa de 1%. México está en el tercio medio de la lista.

Ante la pregunta sobre cuál es el ente visto como el más corrupto, la lista a nivel global es encabezada por los partidos políticos; y seguido por la policía, los jueces, los funcionarios públicos, los miembros del parlamento, los servidores de la salud, los medios de comunicación, las instituciones religiosas y las empresas privadas. (Muchos de estos resultados son aplicables a nuestro país).

En México tanto el Instituto Nacional de Geografía y Estadística como el organismo Transparencia Mexicana publicaron el Índice Nacional de la Corrupción y Buen Gobierno (INCBG) (mayo, 2014).

- México ocupa la posición 103 de 175 países del mundo;
- El índice registra la corrupción en servicios públicos ofrecidos por los tres niveles de gobierno y por empresas particulares, y
- El INCBG utiliza una escala que va de 0 a 100: el de mayor valor, es igual a menor corrupción (relación inversa).

Dinamarca y Nueva Zelanda obtuvieron 91 puntos, que los ubica como los países percibidos con menor corrupción en el mundo. Afganistán, Corea del Norte y Somalia obtuvieron una calificación de 8 que los ubica en la posición

175 de este índice. Señaló que la corrupción es un problema universal, afectando todos los países en temas que van desde los permisos y licencias hasta los grandes contratos públicos y el financiamiento de campañas.

En el continente americano, Canadá es el país mejor ubicado ocupando la posición 9 a nivel mundial. En América Latina, Uruguay ocupó la posición 19 de 177 y Chile la posición 22. La diferencia entre el país mejor ubicado en América Latina y México es de 87 posiciones.

Desafortunadamente podemos citar múltiples ejemplos de corrupción en el sector público, por su impacto sólo citaremos dos ejemplos relevantes: La adjudicación ilegal de contratos de exploración marítima de Pemex a la empresa Oceanografía y la construcción de la Línea Dorada, No. 12 del Metro de la Ciudad de México.

Ejemplos a nivel municipal.

Destacan como corruptos los siguientes trámites a nivel municipal: Pago de predial, inscribirse o recibir apoyos gubernamentales, (PROCAMPO, leche, adultos mayores, etc.) inscripción en escuelas, regulación o introducción de servicios públicos, autorizaciones y permisos de uso de suelo, número oficial, construcción, demolición, alineamiento, horario de funcionamiento, licencias, apertura de nuevas empresas, expedición de actas o constancias, regulación de predios, constancias de registros públicos, etc.

Las autoridades municipales son responsables de la complejidad de trámites y permisos fundamentales para abrir una empresa, entre ellos, los derechos de uso de suelo, las licencias de operación, conexión de agua, permisos de construcción y licencias de protección civil. Los trámites municipales tienden a ser los más opacos (a mayor opacidad, mayor corrupción).

En la Encuesta sobre Calidad e Impacto Gubernamental que el INEGI hizo en 2013, entre los mexicanos que reportaron alguna dificultad al realizar algún trámite municipal, 53% dijo que su problema fue que no se exhibían los requisitos o que obtuvo información incorrecta. Señaló además, que de acuerdo con este mismo documento, la confianza en las instituciones públicas debe girar en torno a cinco dimensiones básicas: confiabilidad, capacidad de respuesta, apertura e inclusión, integridad y trato justo. Dentro de estas

dimensiones, la capacidad de respuesta implica la provisión de servicios públicos accesibles, eficientes, orientados al ciudadano que abordan de forma eficaz las expectativas de las personas. Entonces, tanto la medición de los indicadores de calidad para realizar trámites o recibir servicios como la medición de las actitudes de la población hacia las instituciones encargadas de dichos trámites y servicios son los elementos esenciales en este tipo de encuesta de calidad de gobierno.

La falta de información se refleja en que la autoridad tiene la discrecionalidad para interpretar los trámites a su juicio y conveniencia, dándole el poder al servidor público para determinar si realiza o no el trámite a quien se lo está requiriendo.

Las entidades que se encontraron con trámites gubernamentales menos corruptos son: Baja California Sur, Yucatán, Durango y Morelos. Las más corruptas son: Guerrero, Hidalgo, Colima y Oaxaca.

Sector Privado Municipal.

El sector privado en México, a nivel municipal, también tiene severos problemas de corrupción; sobre todo en las siguientes áreas:

- Las adquisiciones. El soborno de agentes de compras para proyectos del sector privado es tan frecuente como el soborno para proyectos gubernamentales;
- En tiendas y autoservicios el espacio de exposición de la mercancía. Es común que los representantes de ventas de los productores de bienes de consumo sobornen a los gerentes de las tiendas para que les den a sus productos un lugar favorable en los exhibidores;
- Pagar por información técnica y comercial que es propiedad de otra empresa, habitualmente exitosa y líder en su campo;
- El sector bancario. Ha sido común el soborno de empleados bancarios para obtener préstamos poco viables o mejores tasas de interés;
- La eliminación de desechos. Éste es un terreno común para el soborno, y a menudo involucra al crimen organizado. Hay varios tipos de soborno, incluyendo el de inspectores de control de calidad para que rechacen productos de buena calidad, que se pueden entonces comprar como desecho y vender de nuevo a precios para productos de alta calidad, y

- Obtención de contratos. Es frecuente ofrecer dádivas por contratos de suministros o servicios tanto a empresas, comercios, industrias como a gobierno.

Gobierno deficitario

Aplicado para los tres niveles: Federal, estatal y municipal. El modelo del Banco Mundial, de calidad gubernamental, vincula la buena gobernanza con la calidad del gobierno, asociándola con las instituciones a través de las cuales un país ejerce la autoridad, lo cual comprende la forma como se eligen los funcionarios, la capacidad del gobierno para implementar políticas públicas y la legitimidad que los ciudadanos otorgan a las instituciones. Asimismo, para el Banco Mundial la calidad en el ámbito público significa la manera en que se genera y se ejerce la autoridad; y se puede medir con los elementos de las siguientes seis dimensiones:

- Voz y Rendición de Cuentas: Participación de los ciudadanos en la elección de los gobernantes; independencia de los medios de comunicación, y libertad de asociación. Difusión de resultados y desviaciones;
- Estabilidad Política y Ausencia de Violencia: Percepciones sobre la probabilidad de que un gobierno pueda ser depuesto por medios violentos o inconstitucionales. Incluye actos de violencia doméstica y terrorismo. Ingovernabilidad;
- Efectividad Gubernamental: Calidad y oportunidad de los servicios públicos, de la administración municipal y su independencia de presiones políticas. Calidad en la formación y aplicación de las políticas públicas. Capacidad de respuesta ante solicitudes ciudadanas;
- Calidad Regulatoria: Habilidad Gubernamental para implementar políticas y regulaciones que promueven el desarrollo de la competencia y el sector privado;
- Estado de Derecho: Confianza de los ciudadanos sobre la existencia del Estado de Derecho, particularmente en el cumplimiento de contratos, la policía y las cortes de justicia, y
- Control de la Corrupción: Captura de autoridades por intereses privados o empresariales. Incluye gran y pequeña corrupción. En México habría de agregarse la infiltración del crimen organizado.

Alternativas de Mitigación.

A nivel de municipio, la principal causa de corrupción los trámites y los servicios públicos, se deben centrar en la información al usuario, que habitualmente está incompleta, incorrecta, desactualizada y/o equivocada (aparentemente, así están por conveniencia de todos los empleados públicos menores); entre más complicado sea un trámite, mayor posibilidad habrá de obtener dádivas. Las principales medidas de corrección están confinadas a la transparencia en trámites; deben de estar claramente publicados y actualizados anualmente los requisitos, pasos, autorizaciones, costos, áreas encargadas y áreas de quejas para usuarios. La información no debe dejar ninguna duda, ni poder alterarse a juicio de los empleados.

Deben además simplificarse lo trámites, evitando solicitar datos, documentos, copias, inútiles o repetitivas. Cada procedimiento de trámite, debe señalar con precisión, los requisitos que ningún empleado no autorizado expresamente, pueda modificar en cualquier elemento dichos requerimientos.

Otra acción correctiva que da buenos resultados son las campañas (de invitación abierta) para denunciar anónimamente actos de solicitud de dádivas directas o indirectas. Cada denuncia deberá ser investigada (sancionada en su caso) y mantener su confidencialidad.

El programa de usuario simulado en trámites onerosos, resulta muy útil, siempre y cuando se apliquen realmente las sanciones a los funcionarios que se descubran efectuando actos de corrupción.

A mediano y largo plazo, la mejor alternativa de mitigación es la educación de valores cívicos y éticos a los niños y estudiantes. La honestidad, el respeto, la integridad y rectitud deben resaltarse continuamente.

Hemos usado el término de mitigación, en lugar de solución, debido a que es un problema multicausal, multifactorial y cultural, y que llevará un largo periodo de tiempo erradicarlo. Sin embargo, está en las manos de la ciudadanía, reducirla, prevenirla, denunciarla y evitarla: El país saldrá ganando así como las generaciones futuras.

Discontinuidad de Acciones.

Los resultados del aumento de la competitividad se aprecian en el mediano y el largo plazos por lo que es uno de los problemas a resolver para poder tener éxito en el largo proceso conversivo de la competitividad de una ciudad. Es que los cambios en la administración municipal, ya sea de mismo partido político o de otro, generan casi en automático la interrupción de las acciones emprendidas por el anterior gobierno local, sin respetar el éxito o beneficio alcanzado, es por ello, que en términos coloquiales se dice que en México cada tres años “se reinventa el municipio”.

Muchas acciones educativas fueron modificadas e interrumpidas por el esquema de descentralización de la Secretaría de Educación, que permitió hacer modificación regional a los programas de enseñanza (afortunadamente no a todos). La Reforma Educativa, aprobada en 2013 tiende a unificar el modelo de enseñanza y las acciones para lograr la eficiencia del aprendizaje, esto disminuirá la discontinuidad, que actualmente en muchos estados se presenta. Lamentablemente es mayor en las ciudades de las entidades más atrasadas tales como Oaxaca, Guerrero y Chiapas.

Además de la discontinuidad por los cambios de gobierno, se añaden causas de imposibilidad física de continuar con un programa por carencias de recursos, o por contingencias climáticas que obligan a la utilización de recursos extraordinarios tales como inundaciones, ciclones, deslaves, etc.

Dado que los verdaderos incrementos de la competitividad son resultado de un proceso continuo de mejora, las acciones de discontinuidad dificultan el crecimiento de la competitividad. Es por ello que hemos propuesto que las acciones básicas de competitividad sean coordinadas por una institución independiente que integre al sector público, privado, académico y laboral de la ciudad: Instituto de Administración Urbana. Al tener autonomía operativa, dicho Instituto puede ser garante de mantener funcionando las acciones que se consideran exitosas, hasta su total consecución.

AMBULANTAJE.

Este problema es incuestionablemente un dolor de cabeza continuo para los gobiernos municipales. Este tipo de comerciantes, no generan impuestos, no

pagan derechos, son competidores desleales para el comercio establecido, frecuentemente venden productos de contrabando o piratas, obstaculizan las aceras y vías públicas, generan enfermedades por ausencia de controles sanitarios, y dan una mala imagen del Municipio entre otros inconvenientes. Se han convertido en un conflicto de Gobernabilidad de la Ciudad. Sin embargo, hay que recordar que es una actividad precaria e injusta, no se tienen prestaciones, seguro social, jubilación, las enfermedades cuestan caro por no haber ingresos y cargar además con una imagen negativa.

La existencia de economía informal se ha intentado explicar por la insuficiente creación de empleos formales producto del bajo crecimiento del PIB, por la subcontratación de empresas informales por parte de las empresas formales, y por las excesivas regulaciones que aumentan el costo de la formalidad, por ejemplo, por los trámites y recursos necesarios para iniciar un negocio, los altos costos de seguridad social, Infonavit, afores, etc.

Magnitud.

Se calcula (Instituto Nacional de Estadística y Geografía) que al segundo trimestre del 2015 existen 29.2 millones comerciantes informales. Sin duda, esto refleja una insuficiencia y/o fracaso de la política económica del país, durante mucho tiempo. El ambulante sólo es una parte de la economía informal, la cual puede definirse de acuerdo a diversos criterios como son el registro de la empresa ante las autoridades correspondientes, el registro ante las autoridades hacendarias, el tamaño de la empresa medido por el número de trabajadores, el cumplimiento de la legislación laboral vigente, entre otras.

Desafortunadamente pero explicable, las entidades más pobres de México son las que mayor ambulante tienen. Oaxaca encabeza la lista con el 80.5% de la población ocupada (la media nacional es del 59%), le sigue Guerrero, con 79.2%; Chiapas, con 78.1%; Hidalgo, 74.3%; Puebla, 74.2%; Tlaxcala, 73.4%; Michoacán, 71.6%; Veracruz, 67.3%; Morelos, 66.5%; Zacatecas, 65.8%; Yucatán, 64.9%; Nayarit, 64.1%; Campeche y Guanajuato, con 62.5%; y Tabasco, con 61.2%.

La Ciudad de México es la que mayor ambulante tiene, según la Secretaría de gobierno y la ALDF en el 2015, 10.5 millones de personas laboran en el sector aunque sus líderes sólo aceptan ser dos millones de personas. Están ubicados no sólo en el Centro Histórico, sino en múltiples sitios de alto

movimiento peatonal como las paradas de autobuses, estaciones del Metro, mercados, iglesias, estadios, entre otros.

En el caso opuesto, las entidades que están más alejadas de la media y por ende tienen menor ambulante son:

Chihuahua, 39.3%; Nuevo León, 39.7%; Coahuila, 41.3%; Baja California Sur, 42.5%; Baja California, 43%; Sonora, 44.1%; Querétaro, 48.3%; Aguascalientes, 48.8%, y Tamaulipas, 49.7%.

Los efectos del ambulante más relevantes son:

- Autoempleo o empleos asalariados sin beneficios laborales:
- Una economía paralela ilegal, asociada a la apropiación de terrenos y espacios públicos y a corrupción:
- El no contar con seguridad social ni fondos de ahorro para el retiro, origina a futuro una carga para los estados y el gobierno federal:
- Pérdidas incuantificables de la economía formal. Competencia desleal, e
- Incremento de la piratería y el contrabando.

El avance de la informalidad significa la erosión de la base tributaria del Estado y la evasión fiscal masiva, la insalubridad, el abuso gratuito de los servicios de la ciudad. En los hechos, se trata de una escisión fundamental en la sociedad y en la economía; se profundiza una cuña entre dos Méxicos, por un lado el legal y formal, el que se representa en leyes, contratos y programas públicos; por otro, el oscuro y subterráneo, ajeno al Estado y al orden jurídico, que corroe y va infectando el tejido social desde sus raíces más profundas. Por cada cien pesos generados por la economía, setenta y cinco son producto de la formalidad y veinticinco pesos se generan en la informalidad.

Otros factores de gran preocupación, es que a pesar de existir una gran expectativa de la llamada “Reforma Laboral”, la tendencia en el país, es la de un incremento explosivo y progresivo de la economía informal; en el 2013 ingresaron al ambulante el 37% de los mexicanos. Hasta ahora no se percibe el aumento del empleo que se pretendía lograr.

Es evidente que el ambulante representa en muchas ocasiones una vía legal de supervivencia y que, aun cuando es una afirmación cruel, es mejor un nuevo ambulante que un delincuente.

La economía informal “es un gran enemigo de la bancarización”, por lo que es necesario atacarla para avanzar a una mayor inclusión financiera de la población mexicana. Para ello, la Asociación de Bancos de México trabaja en un proyecto para avanzar de forma más rápida en la inclusión de más mexicanos al sector financiero.

El llamado comercio ambulante ha sido no sólo una actividad de supervivencia transitoria o complementaria, sino que se ha transformado, con el paso del tiempo, en una férrea estructura de intereses corporativos. En su progreso han intervenido políticos profesionales, funcionarios, contrabandistas, bandas dedicadas a robar al transporte de carga, distribuidores, bodegueros, grupos de control y de choque, cobradores por el uso de la vía pública, inspectores y ayudantes, y los propios comerciantes y sus líderes. Un sistema corrupto al cien por ciento.

El comercio ambulante “fijo” ha sido una verdadera conculcación privada de un patrimonio colectivo, por la vía de los hechos, que ha debilitado gravemente el Estado de Derecho; auspició la movilización política con tintes violentistas, haciendo retroceder la lucha democrática civilizada ante el estado de sitio corporativo; aleja la inversión pública y privada para la recuperación patrimonial; degrada la imagen y el paisaje urbano; alienta la corrupción y la inseguridad pública; y, en general, enrarece el ambiente social y político de las ciudades.

El ambulante se fue apropiando de los espacios públicos de la ciudad, haciendo gala de su capacidad de chantaje al amenazar con movilizaciones desestabilizadoras de la vida metropolitana. Su poder proviene de la capacidad de sus líderes de ofrecer servicios políticos a funcionarios y partidos, y se han convertido en una patología social que alimenta la impunidad y envenena la conciencia cívica, al promover la indiferencia hacia lo que es de todos, en especial hacia nuestros Centros Históricos.

El ambulante es la expresión más compleja de la economía informal. La informalidad se reproduce a partir de relaciones clientelares y corporativas, que se han establecido entre contingentes reclutados del desempleo, mafia y sus líderes, así como, sectores amplios de la administración pública. Se trata de un sistema de intermediación e intercambio político y económico, donde los primeros ganan protección y los segundos apoyos políticos “populares” tan

caros hoy en día; todos los actores obtienen amplios beneficios económicos que retroalimentan su poder y extienden las redes de corrupción.

Acciones de combate y mitigación.

A nivel nacional

La Secretaría de Gobernación instaló el 1° de julio del 2013, la Comisión Intersecretarial para la Repercusión y Combate de la Economía Ilegal. Está integrada por los secretarios de Gobernación, de Hacienda y Crédito Público, de Economía, y por el Comisionado Nacional de Seguridad.

Como invitados permanentes por parte del Gobierno de la República para formar parte de la Comisión están: el Jefe de la Oficina de la Presidencia, el Procurador General de la República, el Subsecretario de Industria y Comercio de la Secretaría de Economía, el Jefe de Administración Tributaria, el Administrador General de Aduanas, y el Administrador General de Auditoría Fiscal Federal.

En tanto que el sector empresarial está representado por el Presidente del Consejo Coordinador Empresarial, por el Director General de la Confederación de Cámaras de Comercio, Servicios y Turismo de los Estados Unidos Mexicanos, por el Presidente de la Confederación de Cámaras Industriales, por el Presidente Nacional de la Confederación Patronal de la República Mexicana y por el Presidente del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios.

Aún no se han establecido y mucho menos aterrizado los programas y acciones de esta Comisión, obviamente no ha habido resultados hasta agosto del 2014. En lo personal, cuestionamos la rentabilidad de esta Comisión, nos da la impresión de un ente burócrata más, cuyos resultados serán poco relevantes.

Ante la gran causalidad hay ópticas discordantes, como la de la Cámara Nacional de Comercio que opina que con el Reglamento de la Ley contra el lavado de dinero frenaría el comercio informal hasta en un 30%.(entró en vigor el 1° de septiembre del 2014). Nos parece un criterio demasiado optimista y sin fundamentos.

En septiembre del 2014 presentó el Presidente de la República el Programa “Crezcamos Juntos” encaminado a incorporar fiscalmente a los ambulantes.

Ofrece siete estímulos: 1) Acceso a los servicios médicos y sociales del IMSS; 2) Una pensión para el retiro; 3) Crédito para su vivienda; 4) Descuentos en el pago del Impuesto sobre la Renta; 5) Apoyos económicos a pequeños empresarios; 6) Créditos para los negocios y sus empleados, y 7) Acceso a los programas de capacitación en el trabajo. Se desconoce aún si los efectos serán relevantes para lograr la disminución real del comercio informal.

A nivel municipal

Aun con lo complejo del problema y su difícil solución, de manera mediata las acciones en el municipio deben de dirigirse a suprimir las causas del ambulante, es un proceso lento, largo, complicado y con múltiples intereses ocultos o no que lo fortifican. Ayuda un Bando municipal que circunscriba su ubicación alejándolos del Centro Histórico y sitios turísticos.

Las principales acciones estarían enfocadas en simplificar las regulaciones y trámites para tener un comercio formal, realizar la fiscalización, minimizar la migración rural a la ciudad, creando fuentes de empleo en centros periféricos, implantar políticas de igualdad de oportunidades y sobre todo favorecer la creación, desarrollo y asesoría de nuevas mini y pequeñas empresas para generar empleos formales. Hay que romper con los círculos viciosos de corrupción de mandos gubernamentales y líderes. Evitar el intercambio de “favores” de apoyo político por canonjías.

Debe también legislarse con un Reglamento Municipal del Ambulante, puestos fijos, puestos semifijos, y mercados sobre ruedas como el emitido en el Municipio de Rosarito, Baja California.

El ambulante, teniendo como principal causa la ineficiencia de las políticas de empleo, la industrial y el desarrollo económico del país, es un problema de muy difícil solución. Rebasa los límites de un Municipio, las formas más razonables de disminuirla (sin llegar a desaparecerla) parece ser la legislación adecuada, la creación de fuentes de empleo y la educación de la legalidad.



La conversión competitiva



CONCEPTO.

La conversión competitiva es un proceso urbano continuo, progresivo y a largo plazo en el que participan todos los sectores: público, privado, académico y social, a fin de lograr el éxito y prestigio en el mercado nacional e internacional mediante diversas acciones que incrementen su competitividad al vigorizar sus ventajas y minimizar sus debilidades. Todo ello para mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

Cuando nosotros vemos una ciudad exitosa a nivel internacional, debemos analizar cuáles fueron las acciones que tuvieron que emprender sus ciudades y sus gobiernos, durante cuánto tiempo y qué esfuerzo y sacrificio tuvieron que hacer.

No se debe a la suerte, tampoco a la ayuda de otros; siempre hay detrás un esfuerzo colectivo y un espíritu de superación.

Transformar a una ciudad del “montón” en una que destaque por un alto nivel de bienestar de sus habitantes, primero a nivel regional, después en todo el país y por último a nivel internacional, no es complejo ni oneroso en exceso, exige eso sí, un orden, esfuerzo y plan bien estructurado de mejoras, paulatinas, en las áreas débiles, que hayan sido diagnosticadas, en el ámbito urbano.

El éxito radica en lograr involucrar y motivar proactivamente no sólo al Gobierno Municipal, sino también, al sector productivo local (empresas, industrias y comercios) así como al sector académico y a los líderes sociales de prestigio en la localidad.

Hay que lograr crear un ambiente propicio para atraer nuevas inversiones, que generarán empleo y riqueza para los habitantes, complementado por un desarrollo de los atractivos turísticos y la captación de talentos, generadores de innovación y creatividad.

La mejora en la competitividad de una ciudad, pretende que las actividades, empresas, productos, mano de obra, precios, nuevas inversiones, servicios, educación y seguridad pública con observación de un Estado de Derecho, sean mejores que las de otras ciudades competidoras.

En ningún país del mundo es fácil y rápido llegar a ser líder en cualquier aspecto, máximo en la competitividad de sus ciudades y aún es más difícil, mantenerse en los lugares privilegiados. No hay procesos mágicos; hay orden, lógica, tecnología, sinergia y productividad.

Para conocer los avances en la competitividad, las ciudades cuentan con una serie de indicadores, que son aplicados a nivel internacional. Sin embargo, en nuestra opinión más importante que el grado de cumplimiento de los indicadores, es lograr que toda la sociedad y los gobiernos municipales logren desarrollar una filosofía de vida y un espíritu de progreso continuo; una ciudad debe competir consigo misma y ser mejor año con año, esto genera como consecuencia un mejor posicionamiento nacional e internacional.

Los procesos de conversión competitiva cíclicos que se plantean en la presente obra tienen tres etapas en el tiempo:

- La primera es *Planeación y Organización*: Esta etapa idealmente debe de ser un año, lucha contra la incredulidad de la sociedad, la apatía de muchos y la resistencia al cambio. En esta etapa se prepara y abona el terreno para que las acciones competitivas se faciliten. Se identifican y orientan los recursos y ventajas preexistentes. Se define la imagen e identidad urbana que se desea lograr. Las acciones se encauzan en una estrategia denominada “Ciudad-imán”;
- La segunda etapa, *Desarrollo*: Después de hacer un diagnóstico de fortalezas y debilidades e identificar las áreas prioritarias y las oportunidades, se diseña la estrategia mercadológica que se utilizará y la orientación de la producción a la demanda. Debe tener una duración de tres años aproximadamente según la intensidad de las acciones, y
- En la tercera y última etapa, *Fortalecimiento*: Se establecen las acciones que permitirán destacar a la ciudad, esta etapa debe ser de dos años. Debido a que se trata de un ciclo competitivo y con un método de evaluación de logros, se realizarán los ajustes pertinentes y se reiniciará el proceso.

Es evidente que en los ciclos posteriores al inicial, deberán perfeccionarse las acciones exitosas de mayor rentabilidad y estimular la innovación y creatividad en la mayoría de los procesos productivos y de los productos y/o servicios para lograr una mejora continua. Hay que adaptarse rápidamente a los cambios en la demanda.

Objetivos.

Entre los propósitos de la conversión competitiva de una ciudad está el mejorar la calidad de vida de los habitantes, a través de un mayor flujo de recursos generados por las nuevas fuentes de empleo.

Otro objetivo es fortalecer el tejido social, al involucrar a todos los sectores de la comunidad, reforzando aspectos como la solidaridad, el trabajo en equipo, la igualdad en oportunidades. Un propósito adicional es lograr un cambio de actitud en el ciudadano. No esperar que el gobierno resuelva todos los problemas.

El ciudadano debe ser proactivo, generando acciones que mejoren su propio desarrollo. La comunidad debe exigir a su gobierno transparencia en el manejo de los recursos públicos y en la calidad de los servicios municipales que recibe, así como la rendición de cuentas.

Al lograr la ciudad armonía y sinergia entre la producción y la educación, la empresa, y el trabajador, así como la homologación de sistemas de producción con tecnología de punta, se obtiene un atractivo mayor para las nuevas inversiones y por tanto la generación de empleos, asimismo, se obtienen recursos frescos con las actividades optimizadas relacionadas con el turismo y sus servicios conexos.

INSTITUTO DE ADMINISTRACIÓN URBANA (INADUR).

Para que llegue a buen término el proceso de conversión competitiva de una ciudad, debe existir desde un principio la continuidad en las acciones durante largos periodos de tiempo, esto se logra a través de un organismo que integren todos los esfuerzos para los diferentes retos de la población. Este organismo servirá para garantizar los logros de las acciones, a pesar de que ocurran cambios en la administración gubernamental en el municipio.

El INADUR realizará las acciones de planeación del proceso de conversión (predeterminar el curso a seguir), también deberá organizar el trabajo para alcanzar eficientemente las metas señaladas, estará a cargo asimismo; de generar personal eficiente para los puestos clave de la institución. Se propiciarán las actuaciones dirigidas hacia los objetivos deseados y por último, dos de sus

funciones básicas serán el control y aseguramiento de la aplicación de los recursos hacia los fines trazados. Es decir, debe ser un organismo impulsor, organizador y supervisor de las acciones competitivas.

En el contexto mexicano la llamada administración urbana, se ha visualizado como el instrumento central para garantizar la continuidad en el desarrollo de las ciudades y mejorar la calidad de vida de las mismas. Asimismo, tradicionalmente ha sido conceptualizada desde una perspectiva arquitectónica o urbanística, pero ha adolecido de una concepción financiera y administrativa. Es decir, que dentro del marco jurídico que rige el desarrollo urbano en México escasamente se percibe una administración de la ciudad con una vinculación estructurada de la planeación, organización, dirección, ejecución, control y evaluación para la calidad de vida de los habitantes, el valor de las propiedades de los particulares o bien, para evitar la desvalorización de las ciudades. En general, lo que se percibe en los contenidos de las leyes, reglamentos y planes urbanos es la existencia de instrumentos mayormente influenciados por el aspecto urbanístico y orientado principalmente hacia la regulación del crecimiento físico de las ciudades.

La situación actual en la mayoría de los Municipios sugiere la existencia de un desconocimiento en varios ámbitos del gobierno, de los objetivos y función de la administración urbana y cómo ésta puede ser concebida más integralmente con una óptica urbanística además de financiera y administrativa.

En un análisis del marco jurídico mexicano, uno de los vacíos fundamentales que se encuentran tanto en la legislación federal como en la estatal, es el planteamiento explícito que garantice la obligatoriedad de los gobiernos para responsabilizarse de evitar que la acción gubernamental contribuya a desvalorizar las propiedades particulares o el patrimonio individual de las familias, así como de la calidad de vida.

En materia de zonificación, la Ley General de Asentamientos Humanos (D.O.F., 21-06-1993) no concibe -como debería ser- a la administración urbana como un instrumento que puede ser utilizado desde una visión económica-administrativa para mejorar la competitividad de los centros de población, incentivar la inversión y proteger el valor de la propiedad privada.

Los lineamientos jurídicos también adolecen de la falta de un sentido económico, lo cual representa un error, toda vez que la ciudad es una mercancía

que también demanda reglas de operación financiera para proteger su valor de cambio y principalmente los patrimonios de cada uno de sus habitantes.

Resumiendo, el análisis jurídico arriba mencionado hace evidente que en materia de administración urbana existe una laguna relativa a la obligatoriedad del Estado mexicano de proteger la inversión y el valor de las propiedades en los centros de población.

Siendo uno de los objetivos del INADUR, coordinar y dirigir el proceso competitivo, para mejorar el bienestar social y proteger el valor de la propiedad, a través de la realización de acciones eficientes y eficaces, en las que predomine la maximización en el uso de los recursos humanos, materiales, naturales y financieros disponibles y el desarrollo de una cultura de evaluación de logros para hacer más atractivo económica y físicamente el mercado urbano de la ciudad y cuyo fin último es la protección del patrimonio de las familias. El INADUR no es una dependencia más del gobierno municipal, es un organismo autónomo, dirigido a la productividad y rentabilidad no sólo económica sino social, de las acciones desarrolladas en la ciudad.

Estructura.

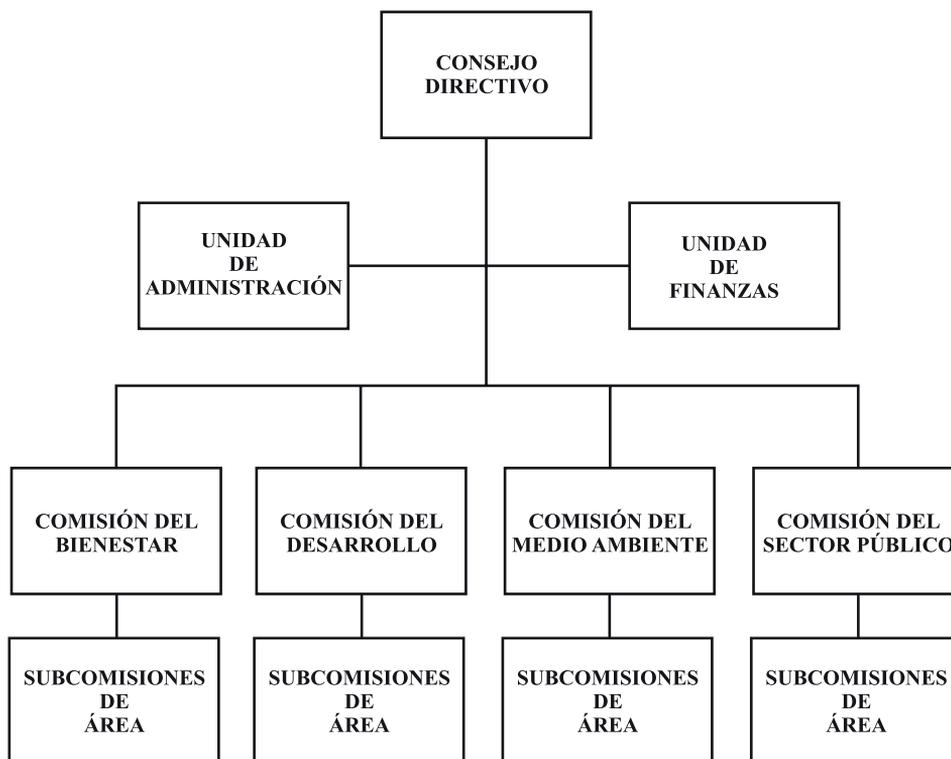
Debe ser simple, compacta, de escasa plantilla y adelgazada tanto para las ciudades mexicanas grandes como las medianas. A continuación nos permitimos proponer una posible estructura del INADUR, aunque es válido que, según los requerimientos de la ciudad, cada una diseñe la mejor organización del mismo, a fin de garantizar la permanencia en el tiempo de las acciones de competitividad, con una estructura ligera, sin burocratización de sus procedimientos.

Como toda organización moderna, su estructura está fuertemente ligada a los sistemas de información que permiten una mejor toma de decisiones, un control eficiente de uso de recursos y un buen sistema de evaluación de resultados.

Al ser una estructura “achataada” de pocos niveles, todo el personal directivo deberá estar atento a los cambios en el mercado y en la demanda, así como a los avances tecnológicos que la afecten.

Instituto de Administración Urbana

Organigrama



Funciones por Área.

Consejo Directivo.

Órgano supremo decisorio, constituido por 7 consejeros representantes: del Gobierno (2); Sector Empresarial (2); Sector Académico (2), y Sector Laboral (1), cuyas decisiones serán inapelables y tomadas por consenso sobre los programas y acciones a mediano y largo plazos que mejoren la competitividad de la ciudad.

Los consejeros tendrán carácter de honorarios, sin remuneración y duración en el cargo por un periodo de seis años, pudiendo ser reelectos por otro

periodo similar. Otras funciones serán las de fijar los objetivos institucionales y formular las políticas, generar recursos y autorizar el presupuesto anual. Evaluar los resultados y redirigir en (su caso) las acciones.

Unidad de Administración.

Área de apoyo encargada de los asuntos administrativos del INADUR, especialmente de los recursos humanos, organización de eventos, cursos, reconocimientos. Proponer estrategias, fijar métodos y procedimientos, mide resultados y elabora los informes de actividades y de rendición de cuentas. Está integrado por un Jefe y un subjefe de unidad con un asistente administrativo.

Unidad de Finanzas.

Área de apoyo encargada del óptimo manejo y aplicación de los recursos institucionales. Gestiona, tramita y aplica Fondos y Créditos (en su caso). Elabora el presupuesto anual por área. Está integrado por un Jefe de unidad, dos subjefes y un asistente administrativo.

Comisión de Bienestar y Calidad de Vida.

Es un área encargada de coordinar, asesorar y supervisar las unidades operativas y sus actividades de bienestar y calidad de vida de la ciudad, de manera que se optimicen los resultados. Está integrado por dos personas, de manera que puedan substituirse en las ausencias.

Comisión del desarrollo.

Es un área encargada de coordinar y supervisar las unidades operativas y sus actividades referentes al desarrollo y crecimiento ordenado y planeado de la ciudad, así como la infraestructura requerida, control de asentamientos humanos, etc., de manera que se optimicen los resultados. Está integrado por 2 personas de manera que puedan substituirse en las ausencias.

Comisión del Medio Ambiente.

Es un área encargada de coordinar y supervisar las unidades operativas conservacionistas y sus actividades referentes a la preservación y mejoría del medio ambiente, protección de acciones que lo afecten negativamente,

prevención de la contaminación, y de generar la cultura ecológica en la ciudad de manera que se optimicen los resultados. Está integrado por 2 personas de manera que puedan substituirse en las ausencias.

Comisión del Sector Público.

Es un área encargada de coordinar las unidades operativas y sus actividades referentes a las acciones competitivas emanadas e impulsadas por las autoridades tanto municipales como estatales y federales, de manera que se optimicen los resultados. Está integrado por 2 personas de manera que puedan substituirse en las ausencias.

Subcomisiones.

Constituidas por grupos de máximo 3 áreas de responsabilidad, son las unidades operativas encargadas de llevar a cabo las acciones de mejora competitiva en sus áreas correspondientes. Con carácter enunciativo más no limitativo, en razón de los requerimientos de la ciudad, tienen como responsabilidades entre otras, las siguientes:

Área Bienestar

- Adultos mayores;
- Personas con discapacidad;
- Participación ciudadana;
- Salud;
- Vivienda;
- Educación;
- Cultura y arte;
- Grupos vulnerables;
- Equidad de género;
- Valores, y
- Deportes.

Área Desarrollo.

- Apoyo a la industria;
- Comercio y servicios;

Ciudades exitosas

- Empresas;
- Turismo;
- Innovación;
- Infraestructura;
- TIC's;
- Desarrollo urbano;
- Tecnología y ciencia;
- Patentes y registros;
- Promoción;
- Productividad, y
- Calidad en productos y servicios.

Área Medio Ambiente.

- Agua;
- Energías alternativas;
- Conservación del medio;
- Reforestación;
- Manejo de Desechos;
- Prevención y combate de la contaminación;
- Organizaciones no gubernamentales;
- Reciclaje;
- Centro Histórico;
- Transporte, y
- Monumentos y vestigios arqueológicos.

Área Sector Público.

- Seguridad Pública;
- Estabilidad Política;
- Procuración de Justicia;
- Derechos Humanos;
- Finanzas y Recursos;
- Transparencia y Rendición de Cuentas;
- Servicios Públicos;
- Obras Públicas, y
- Solución de conflictos laborales.

Selección de directivos.

Los integrantes de cada Comisión, deberán elegirse entre los ciudadanos con mayor experiencia en cada responsabilidad, siendo los encargados de diseñar los procedimientos y políticas que regirán, a fin de alcanzar los mejores niveles de competitividad en cada tema.

Podrán apoyarse de asesores, igualmente honoríficos, para el desarrollo de proyectos innovadores, de las instituciones educativas locales.

Serán los encargados de coordinar y potencializar las actividades de manera que obtengan sinergia y eleven la productividad.

Inicio de operaciones.

Sugerimos sea paulatino, gradual, iniciando con una estructura mínima y pocas acciones de competitividad y que progresivamente vaya creciendo.

Los recursos iniciales deberán venir tanto del Gobierno Municipal, como de las Asociaciones de Empresarios e Industriales locales, hasta en tanto se obtengan los Fondos Accesibles por Municipios, referidos en el capítulo de este libro denominado “Presupuestos Insuficientes”.

Deberán acompañarse de acciones de publicidad y promoción ante los ciudadanos, utilizando los medios masivos locales, redes sociales y folletería. Y buscar el apoyo federal en materia específica tales como la Secretaría de Turismo, el INAH, la Secretaría de Economía, Banobras, etc.

El Instituto constituye una herramienta de administración urbana para garantizar la organización y continuidad de las acciones de competitividad, todo el tiempo que sea necesario, de una manera independiente al gobierno en turno, ideología política y filiación. Debe ser un Organismo Técnico y no Político.

ANÁLISIS COMPETITIVO FODA.

Al realizar la organización del proceso de conversión de una ciudad de nivel medio competitivo, en una ciudad de alta competitividad, para poder

dirigir con éxito las acciones de corto plazo se requiere utilizar la técnica FODA, que es un análisis para identificar las fortalezas actuales de la ciudad, las oportunidades de destacar entre sus similares, así como circunscribir y delimitar las principales debilidades y las amenazas del entorno regional, nacional e internacional de otras ciudades competidoras.

Instrumentación.

El análisis FODA es una muy conocida herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio –en este caso la ciudad–, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico fácil y preciso que posibilita, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

Después de haber efectuado el primer análisis FODA, se deben realizar sucesivos análisis y evaluación de forma periódica anual, teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas a la ciudad y el mercado, son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que la ciudad estudiada será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Fortalezas: Son las capacidades especiales con que cuenta la ciudad, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir y aprovechar en el entorno en el que actúa la ciudad, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar contra la competitividad incluso contra el nivel, base de la permanencia de la ciudad.

Análisis del Medio Ambiente Externo

El análisis del medio ambiente externo, es complementario y se deben considerar muchos factores; tales como los problemas de inflación, escasez de energía, cambios tecnológicos, aumento de la población y acciones gubernamentales. En general, tanto las amenazas como las oportunidades podrían quedar agrupadas en las siguientes categorías: factores económicos, sociales o políticos, factores del producto o tecnológicos, factores demográficos, mercados y competencia, y otros.

La dinámica de la situación económica y política del país, por ejemplo, propicia el incremento de la competencia, asimismo, cada día se generan nuevas escuelas de educación superior, y también cada día las demás instituciones educativas, públicas y privadas, se superan en calidad educativa y eficiencia administrativa. Hay mayor competitividad.

Análisis del Medio Ambiente Interno.

Las demandas del medio ambiente interno sobre la ciudad, deben ser cubiertas con los recursos de la propia ciudad. Las fortalezas y debilidades internas varían considerablemente para diferentes tipos de ciudades; sin embargo, pueden muy bien ser categorizadas en grupos; administración y organización, operaciones, finanzas y otros factores específicos para cada ciudad.

Estrategias de Aplicación.

Con los resultados del análisis, se puede construir la Matriz FODA, que nos indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas. En la práctica, algunas de las estrategias se traslapan o pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y de manera concertada. La ciudad debe elegir la estrategia más adecuada a sus requerimientos. Con propósitos didácticos, el enfoque descrito, sólo describirá las interacciones de los cuatro conjuntos de variables dado que son las más frecuentes.

La Estrategia DA (Mini-Mini). En general, el objetivo de la estrategia DA (Debilidades –vs– Amenazas), es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Una ciudad que estuviera enfrentada sólo con amenazas externas y con debilidades internas, pudiera encontrarse en una situación totalmente precaria.

La Estrategia DO (Mini-Maxi). La segunda estrategia, DO (Debilidades –vs– Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Una ciudad podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado.

La Estrategia FA (Maxi-Mini). Esta estrategia FA (Fortalezas –vs– Amenazas), se basa en las fortalezas de la ciudad de que pueden rodearse con las amenazas del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas.

La Estrategia FO (Maxi-Maxi). A cualquier ciudad le agradecería estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir aplicar siempre la estrategia FO (Fortalezas –vs– Oportunidades) Tales instituciones podrían echar mano de sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios.

La estrategia de aplicación de análisis FODA que se elija, debe permitir preestablecer el curso de las acciones del proceso de conversión (planeación y organización). Debe de orientar y guiar las actividades de todos los diferentes actores: Gobierno, sectores privado y social. El análisis FODA le permite examinar a profundidad a la ciudad, su situación actual con un método sencillo, y que facilita la orientación del proceso de conversión, el definir el rumbo, las prioridades, diseñar el plan y sus etapas así como prever recursos y tiempos.

Con fines ilustrativos se incluyen algunos ejemplos de los componentes FODA más frecuentes en las ciudades.

Fortalezas: Buen ambiente laboral; Proactividad en la gestión; Conocimiento del mercado; Grandes recursos financieros; Buena calidad del producto final;

Posibilidades de acceder a créditos; Equipamiento de última generación; Experiencia de los recursos humanos; Recursos humanos motivados y contentos; Procesos técnicos y administrativos de calidad; Características especiales del producto que se oferta; Cualidades del servicio que se considera de alto nivel.

Debilidades: Salarios bajos; Equipamiento viejo; Falta de capacitación; Problemas con la calidad; Reactividad en la gestión; Mala situación financiera; Incapacidad para ver errores; Capital de trabajo mal utilizado; Deficientes habilidades gerenciales; Poca capacidad de acceso a créditos; Falta de motivación de los recursos humanos; Producto o servicio sin características diferenciadoras.

Amenazas: Conflictos gremiales; Regulación desfavorable; Cambios en la legislación; Competencia muy agresiva; Aumento de precio de insumos; Segmento del mercado contraído; Tendencias desfavorables en el mercado; Competencia consolidada en el mercado; Inexistencia de competencia (no se sabe cómo reaccionará el mercado).

Oportunidades: Regulación a favor; Competencia débil; Mercado mal atendido; Necesidad del producto; Insuficiencia de la competencia; Tendencias favorables en el mercado; Fuerte poder adquisitivo del segmento meta; Cambios en requerimientos de clientes y/o usuarios.

Este listado sólo es enunciativo, y no limitativo, cada ciudad deberá seleccionar lo representativo de sus comunidades. La toma de decisiones sobre cuál va a ser el cambio y las acciones específicas en que se va a basar la conversión competitiva de una ciudad debe de fundamentarse en una análisis FODA, que evite las ocurrencias, omisiones y tendencias personales.

PRIORIDADES Y MARKETING.

Posteriormente al establecimiento de las Fortalezas y Debilidades que resulten del análisis FODA de la situación competitiva de la ciudad; debido al gran número de acciones a realizar y a que en algunos casos existe una urgencia a resolver, y siendo los recursos existentes deficitarios, es pertinente establecer las prioridades.

Una manera de priorizar (la más práctica y sencilla), es enlistando las fortalezas detectadas (que habrá de incrementar) y las debilidades (que haya que minimizar o eliminar); a cada una se les califica ordinalmente del 0 al 10 los siguientes criterios:

- Magnitud (tamaño);
- Trascendencia (impacto que genera);
- Vulnerabilidad (posibilidad de resolución), y
- Oportunidad (mejor costo-beneficio).

Se hace una suma de las calificaciones y se ordenan de mayor a menor hasta generar un nuevo listado ya priorizado.

Al establecer el orden de los primeros diez problemas a resolver, se empiezan a resolver también algunos que todavía no se combaten, directamente por ser consecuencia de aquellos.

Posteriormente se efectúan nuevos listados calificados de fortalezas y debilidades de rango secundario y así sucesivamente hasta terminar.

Otra metodología para establecer prioridades es la diseñada por el *Quadro Strategico Nazionale* en Italia 2007-2013, relatado en el libro “Competitividad Urbana”, del Colegio de México que señala diez prioridades competitivas aplicables a todo tipo de ciudades:

1. Desarrollo de recursos humanos;
2. Investigación e innovación;
3. Eficacia y sustentabilidad de recursos ambientales;
4. Inclusión social y mejora de calidad de servicios urbanos;
5. Competitividad de los sistemas de producción locales;
6. Competitividad de los sistemas urbanos;
7. Desarrollo de recursos naturales y culturales;
8. Redes y enlaces para fomentar la movilidad;
9. Apertura internacional y atracción de inversiones extranjeras, y
10. Desarrollo de capacidad.

Esta metodología, en nuestra opinión es más completa, aunque más compleja de manejar para muchas ciudades, cuya información es precaria y no existe

la costumbre y habilidad de generar y utilizar correctamente los indicadores. Cada ciudad debe establecer sus prioridades, que pueden o no coincidir con las demás.

Plan de Marketing.

Una vez que se han identificado las prioridades que resolver para hacer más competitiva la ciudad, debe definirse la secuencia de las acciones de mercadeo de bienes y servicios que genere la ciudad, a través de un Plan de Marketing (P.M.) que es una acción dirigida a fortalecer las capacidades de la ciudad a través de un proceso socio-administrativo que permite destacar y diferenciarla de otras ciudades a nivel regional, nacional e internacional, con un carácter sustentable en el tiempo. El Plan de Marketing, facilita el posicionamiento al identificar y resaltar las ventajas competitivas, reales o percibidas, así como por las diferencias favorables con otras ciudades competidoras.

Según el padre de la Mercadotecnia (Philip Kotler) en lo general, un Plan de Marketing debe de estar integrado por los siguientes ocho elementos que pueden aplicarse a una ciudad:

I. Resumen ejecutivo.	Presenta una panorámica abreviada del plan propuesto para un examen rápido de la dirección.
II. Situación actual de la mercadotecnia urbana.	Presenta la información relevante de los antecedentes sobre el mercado, productos y servicios, competencia y macroambiente.
III. Análisis de oportunidad y alternativas	Resumen de las principales oportunidades/riesgos, fuerzas/vulnerabilidades y alternativas a las que se enfrenta la ciudad.
IV. Objetivos.	Define las metas y propósitos que el plan requiere para investigar en las áreas del mercado por atacar.
V. Estrategia de mercadotecnia	Presenta una propuesta amplia de acciones de mercadotecnia que se usará para cumplir con los objetivos del plan.
VI. Programa de acción	Responde a ¿Qué se hará? ¿Quién lo hará? ¿Cuándo se hará? ¿Cuánto costará?
VII. Proyecto de pérdidas/ganancias.	Resume el resultado financiero del plan.
VIII. Controles.	Indica la forma en que será monitoreado el plan.

Objetivos.

El Plan de Marketing permite tener una visión global, integral y estratégica de la gestión urbana, relacionando íntimamente los agentes económicos internos y externos de la ciudad, mejorando la asertividad en las decisiones. Permite además lograr los siguientes propósitos:

- Ofrecer una visión integral e intersectorial del sistema urbano a largo plazo;
- Identificar tendencias y anticipar oportunidades;
- Formular objetivos prioritarios y concentrar recursos limitados en dichos objetivos, y
- Formular y desarrollar la posición competitiva de la ciudad.

La finalidad última del *marketing* de ciudad es el desarrollo de una imagen pública de aceptación, en referencia a la ciudad y a los atractivos que contenga. Ciudades con capacidad para seducir a sus usuarios para que las vivan, eleven la autoestima de los residentes y hagan posible el aumento de la llegada de turistas, inversionistas y nuevos talentos.

Las ciudades tienen que transformarse en vendedoras de sus productos y servicios. Son en realidad productos cuyas identidades y valores deben ser diseñados y comercializados. Muchas ciudades del mundo se han concebido como productos sujetos a constante cambio y mejoría y como marcas con alto posicionamiento. Los ciudadanos deben sentirse parte del proceso, ya que son ellos los que van a validar los valores y atributos de la ciudad y región ante visitantes, turistas y posibles inversionistas.

La imagen de marca como producto final del ejercicio de *City Marketing* debe tener arraigo en la cultura ciudadana, en la historia, en sus valores, atractivos naturales y desde luego debe tener una gran correlación con la vocación de esa ciudad. Las características de la marca se detallarán en el tema Identidad y Marca Ciudad de esta obra.

El *marketing* urbano funciona de la misma manera, lo primero es saber con qué contamos, qué tenemos y qué quiere la gente. Para esto necesitamos realizar investigación de mercado y hacer análisis situacional, lo que permite obtener la información necesaria para determinar qué espera la gente de la ciudad,

a partir de aquí se desarrollarán unas estrategias con las que se pretende captar ese público objetivo. Por tal razón, deben ser estrategias diseñadas para cada uno de los diferentes públicos objetivo, esto se determina como *marketing* diferenciado o de segmentación; deben ser estrategias puntuales, que satisfagan exactamente la necesidad de cada target. Por ejemplo, las estrategias dirigidas a los turistas y las dirigidas a los posibles inversores, deben ser diferentes, ya que un turista visita una ciudad por pocos días, en cambio un inversor necesita de determinadas condiciones para abrir un nuevo mercado en una ciudad y permanecer en ella; esto no quiere decir que en algunas ocasiones, una estrategia pueda ir dirigida al público en general, esto es llamado como *marketing* indiferenciado.

Lo que busca el *marketing* en sus diferentes áreas de aplicación, incluido obviamente el *marketing* urbano, es conocer las necesidades del cliente y así, desarrollar estrategias que permitan la satisfacción de éste a través del mejoramiento del producto, en este caso el producto-ciudad.

El Plan de Marketing debe de estar a cargo de un grupo plural de ciudadanos interesados en la competitividad, ser lógico, racional y tener fundamentos que le permiten lograr éxito en las acciones emprendedoras.

En primer lugar debe conocerse el entorno de la ciudad y sus posibles impactos en el desarrollo socioeconómico. Deben evaluarse las fuerzas políticas, sociales, demográficas, culturales, de comunicación y tecnología.

Después debe investigarse y definirse el mercado que se quiere atacar: necesidades, preferencias y recursos de los futuros “clientes” y de lo que hacen las ciudades competidoras más importantes.

También hay que conocer las ventajas de la ciudad que la diferencian de sus competidores, como son atractivos turísticos, de atracción de inversiones o de talentos.

Hay que tener actualizado un censo de la ciudad, que debe reflejar el número de escuelas, industrias, empresas, (micro, pequeñas medianas y grandes), centros de investigación, áreas de capacitación técnica, recursos naturales existentes, transporte urbano e interurbano, vías de comunicación, puertos, aéreos o marítimos, en su caso.

A través de encuestas de opinión de los ciudadanos, el Plan de Marketing debe considerar el tipo de imagen urbana que se desea, lo más favorable está en relación a los beneficios que pueden generar en el futuro. La imagen no debe ser una elección sólo del Gobierno, sino de todos.

Promoción y publicidad.

Algunas de las herramientas más utilizadas en el Plan de Marketing son: la publicidad y la promoción (tanto nacional como internacional), señalando la inversión en infraestructura urbana, la conservación y explotación turística del patrimonio histórico y cultural así como la coordinación y trabajo interactivo de la academia-empresa.

Una ciudad no sólo debe ser más atractiva para inversionistas, talentos y turistas, sino que además debe parecer ser, a través de dos grupos de acciones simultáneas: la promoción (realizada con base en campañas) y la comunicación (efectuado bajo un programa).

Una campaña es una serie coordinada de actividades promocionales que se organizan en torno a un tema y cuya finalidad es cumplir una meta específica en un periodo determinado. Es un ejercicio de la planeación estratégica. Al desarrollar una campaña, una ciudad coordina la publicidad, la “venta” institucional, la promoción de ventajas, las relaciones públicas, y la publicidad no pagada para alcanzar su objetivo.

Una campaña publicitaria está compuesta por todas las funciones necesarias para transformar un tema en un programa coordinado tendiente a cumplir determinada meta en favor de un producto, un servicio o marca-ciudad.

En una campaña, deben existir la unidad y similitud, tanto entre el contenido conceptual como en la forma de los mensajes; así como tener continuidad temporal. La unidad debe darse no sólo entre las piezas de una campaña, sino también entre las campañas sucesivas.

En el lenguaje mercadológico y de publicidad se entiende por promoción, aquella campaña o serie de actividades diseñadas y aplicadas para incrementar la demanda de un producto, servicios o ciudad.

En la promoción de una ciudad competitiva deben utilizarse múltiples herramientas para alcanzar el objetivo preestablecido de difundir las ventajas locales.

En lo referente a las acciones de publicidad pueden utilizarse los siguientes instrumentos; dependiendo del público-objetivo:

Publicidad:

- Anuncios impresos y en los medios electrónicos;
- Piezas postales;
- Catálogos;
- Películas;
- Revistas;
- Folletos;
- Carteles y volantes;
- Directorios;
- Reimpresión de anuncios;
- Valla anunciadora;
- Señales de exhibición;
- Exhibiciones en lugar turístico;
- Material audiovisual, videos, redes sociales;
- Simbología y logos;
- Publicaciones, páginas web, portales, blogs, y
- Noticias, radio y T.V.

Lo anterior debe acompañarse de una intensa y continua acción de relaciones públicas a través de:

- Ruedas de prensa;
- Conferencias;
- Seminarios;
- Informes anuales;
- Donativos;
- Patrocinio de eventos deportivos;
- Publicaciones;
- Relaciones comunitarias;
- Medios de identidad;
- Actividades de servicios públicos;

- Muestras;
- Ferias, exposiciones y congresos;
- Exhibiciones, y
- Conferencias.

Existe también la llamada *Publicity*, o publicidad no pagada que es una forma especial de relaciones públicas que incluye noticias o reportajes sobre una ciudad o sus productos. A semejanza de la publicidad, comunica un mensaje impersonal que llega a la audiencia en general a través de los medios masivos de comunicación.

La llamada *publicity* tiene varios elementos que la distinguen de la publicidad: no se paga, la organización que la recibe no tiene control sobre ella y, como aparece en forma de noticia, su credibilidad es mayor que la publicidad.

En síntesis, la ciudad debe establecer una lista de prioridades competitivas, dado que siempre existirá un déficit de recursos, una vez definidos y analizados debe optimizar los resultados del proceso de renovación, la ciudad debe formular un Plan de Marketing que le permita orientar racionalmente los esfuerzos para maximizar resultados exitosos.

El Plan de Marketing describe secuencialmente las actividades de mejora competitiva para que la venta de la ciudad sea lo mejor posible y simultáneamente mejora la calidad de vida y el bienestar de los habitantes.

Posicionamiento.

El posicionamiento urbano se puede definir como el sitio en la mente del cliente, turista e inversionistas que ocupa la imagen de una ciudad en relación con ciudades que compiten directamente con ella.

Para posicionar una ciudad se deben seguir los siguientes pasos:

1. Segmentación del mercado;
2. Evaluación del interés de cada segmento;
3. Selección de un segmento (o varios) objetivo;
4. Identificación de las diversas posibilidades de posicionamiento para cada segmento escogido, y
5. Selección y desarrollo de un concepto de posicionamiento.

Una estrategia básica de posicionamiento de una ciudad es utilizar la llamada “ventaja competitiva”, que es una ventaja sobre los competidores que se obtiene ofreciendo a los consumidores precios más bajos o proporcionándoles mayores beneficios que justifiquen los precios más altos. El posicionamiento es uno de los conceptos claves en la mercadotecnia actual.

El posicionamiento de la ciudad puede lograrse mediante tres estrategias: Las características de los productos o servicios que se ofrecen o bien utilizar como eje la relación precio/calidad y por último, el posicionamiento de productos o servicios altamente especializados, que exijan una infraestructura que no tengan los competidores, por ejemplo Comanjilla, o La Calera, son balnearios medicinales que pueden “venderse” a nivel nacional o internacional o bien la artesanía Huichol puede con materiales de alta calidad, venderse en Ferias Internacionales ocupando un lugar preferente en la mente de los posibles clientes.

Cada ciudad debe identificar aquellos rasgos y elementos que le permitirán destacar entre los centros poblacionales competidores.

El posicionamiento está estrechamente vinculado al concepto rector de propuesta de valor, que considera el diseño integral de la oferta, a fin de hacer la demanda sostenible en horizontes de tiempo más amplios. Un ejemplo será posicionar un nuevo centro turístico.

Insistimos en que el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con él, en la mente de los probables clientes o personas a las que se quiere influir; o sea, cómo se ubica el producto en la mente de éstos.

Hoy en día hay que obtener un posicionamiento puntual, por lo que la mejor manera de llegar a nuestra sociedad sobrecomunicada es el mensaje sobresimplificado: para penetrar en la mente hay que afilar el mensaje. Pero la solución al problema no hay que buscarla dentro del producto ni dentro de la propia mente; la solución del problema está en la mente del cliente en perspectiva. Como sólo una parte mínima del mensaje logrará abrirse camino, debemos desentendernos del emisor para concentrarnos en el receptor: concentrarnos en la manera que tiene de percibir la otra persona, y no en la realidad del producto. Hay que utilizar la técnica de la ruta principal del mensaje: directo y concreto. Popularmente se dice “duro seco y a la cabeza”.

El posicionamiento debe lograrse destacando la diferencia en la oferta de bienes y servicios, de la ciudad, la diferencia se puede definir como el conjunto de atributos que se incorporan al producto (ciudad) como lo es el diseño, el ambiente, una marca, la imagen y la calidad, habitualmente estas características logran cubrir en cierto aspecto las exigencias del usuario o cliente.

Otros elementos distintivos en el que se basa el posicionamiento de una ciudad pueden ser las ventajas competitivas tales como:

Empresariales.

Innovaciones tecnológicas, capital humano, sinergias y cooperación entre firmas. Tecnificación de la producción, TIC's.

Institucionales.

Gestión local, finanzas públicas, planeación (uso de suelo y promoción económica), participación ciudadana. Eficiencia gubernamental. economías asociativas público-privadas.

Territoriales.

Economías de urbanización (diversificación) y localización (especialización, clúster).

Distributivas.

Distancia: Adquisición y distribución;
Interrelaciones entre agentes (*soft networks*), y
Infraestructura y telecomunicaciones (*hard networks*).

En nuestras ciudades grandes y medianas competitivas sin duda, un elemento diferencial importante en la rápida adecuación de los servicios al visitante o los productos generados de la ciudad a la demanda existente en determinado periodo de tiempo.

Adaptabilidad.

Cabe recordar que la demanda tendrá cambios constantes y la ciudad deberá adecuarse rápidamente a ellos para seguir satisfaciendo los requerimientos.

El posicionamiento de una ciudad debe realizarse siempre en concordancia y armonía con los deseos y necesidades de los posibles clientes, usuarios o visitantes, en cada una de sus demandas.

Otro elemento que puede diferenciar a una ciudad es el grado de aprovechamiento de las oportunidades de mercado, a través de un constante análisis y adecuación de la producción a los nuevos requerimientos, modas y cambios tecnológicos, así como estar detectando cambios demográficos, económicos, legales-políticos y socioculturales.

Las oportunidades pueden ser a corto, mediano o largo plazos, lo que debe generar la orientación de la producción local de bienes o servicios. Un ejemplo de esto, son las empresas de Taiwán que detectan requerimientos populares y/o de tradiciones de un país, y de inmediato dirigen su producción a satisfacerlos en pequeños nichos de mercado. Así en México, tenemos imágenes de la Virgen de Guadalupe, banderas nacionales, juguetes tradicionales como víboras de carrizo, y un sinnúmero de productos más “*made in China*”. Esta rápida estrategia de producción y comercialización es lo que deberían realizar nuestras ciudades, sobre todo con países latinoamericanos; y además diversificar nuestras exportaciones a otros países que no sean Estados Unidos, como Asia, Oriente Medio y Sudamérica.

Orientaciones prácticas.

- La ciudad debe definir el nivel al que se quiere pertenecer, para identificar a las ciudades competidoras o sustitutas. Es obvio, que no muchas ciudades pueden alcanzar el nivel de Londres, París o Roma. Hay que poner los pies en la tierra. Se pueden defender las ventajas del nivel seleccionado, comparándose con las ciudades líderes en el nivel, y destacar las ventajas de los propios o bien crear un nuevo nivel con características diferentes;
- Es útil definir los elementos diferenciadores de los demás. Hay que destacar los atributos que son deseables por clientes, inversionistas y/o turistas;
- Es relevante identificar cuáles son los atributos de la ciudad que también los tienen los competidores, para darles un valor agregado, que haga

- que los clientes prefiera recibirlos en nuestra ciudad. Por ejemplo, casi todos los grandes hoteles tienen un SPA y ofrecen los mismos servicios; habrá que encontrar que características son las preferidas y mejorarlas;
- Ayuda hacer una lista de todos los posibles clientes, usuarios, visitantes, que a la ciudad le conviene atraer y con base en esta lista ir generando actividades específicas para cada uno, y
 - Hay que dirigir la publicidad para crear los elementos de marca-ciudad; una marca con personalidad –los rasgos por los que se desea que la ciudad sea conocida– un relato sobre la ciudad que muestre cómo la historia le agrega valor y credibilidad a la marca. Asimismo, crear los elementos físicos del lema comercial, los colores, los tipos de fuentes, las imágenes y otros elementos físicos generarán mayor impacto y valor agregado a los que componen la marca, incluyendo su logotipo, utilizados en la comercialización y en la presentación de tu marca.

En resumen el posicionamiento complementa el *marketing* y es una herramienta mercadológica que permite ocupar un sitio preferente en la mente de los clientes (turistas, inversionistas y talentos jóvenes) a fin de que al tener un requerimiento de satisfacción, lo primero que le venga a la mente sea nuestra ciudad competitiva.

ESTRATEGIA “CIUDAD-IMÁN”.

Teniendo un conjunto de reglas para asegurar una decisión óptima, el proceso de conversión competitiva urbana debe optimizar las funciones de la ciudad, así como los procesos de producción, distribución del ingreso; y el fortalecimiento del tejido social, lo que tiene como consecuencia un mejor nivel de vida para todos los habitantes. Se trata de una verdadera filosofía de vida, en la que gobernantes y gobernados cotidianamente se esfuerzan por ser mejores, aprovechan al máximo sus recursos naturales existentes y deciden crear o innovar a fin que les representen ventajas sobre sus similares. Las áreas más relevantes son el transporte urbano, la seguridad, el agua, el turismo y la educación.

Concepto.

Esta estrategia consiste en una serie de acciones planificadas sistemáticamente para lograr el incremento de la competitividad en una ciudad definida. Utiliza procedimientos del tipo de las guerrillas, para debilitar a los competidores

a través de acciones menores. Son pequeñas acciones que atacan de forma selectiva el objetivo es su punto más débil, replegándose entre ataque y ataque. Son actividades legales, como la utilización de publicidad comparativa de ventajas, y/o alianzas temporales con otras ciudades similares, entre otras. La estrategia “Ciudad-Imán” busca al inicio, no lograr ser el líder de las ciudades que encabezan el *ranking*, (éstas son más fuertes y con abundantes recursos), lo que pretende, es estar dentro de las llamadas “*top ten*”.

La denominada *Estrategia Ciudad-Imán* genera las condiciones propicias para que la ciudad atraiga en primer lugar a nuevos trabajadores y sus familias a fin de disfrutar de mayor empleo, mejores servicios públicos y de condiciones de vivienda, satisfaciendo los requerimientos de mano de obra que generan los nuevos empleos.

La estrategia debe también de atraer mayores inversiones tanto nacionales como extranjeras, con base en una estabilidad política-económica, seguridad pública, respeto irrestricto al cumplimiento de las leyes y una infraestructura saludable para los negocios.

Asimismo, el turismo debe incrementarse en función de una notable mejora en calidad y calidez de servicios al visitante, conservación excelente de los sitios históricos, buena gastronomía local, conservación de patrimonio cultural (tradiciones, fiestas) y en su caso, de los vestigios y ruinas prehispánicas.

La ciudad debe tener un control de precios de servicios al turista tanto en artesanías, transportación y hotelería, como controlando la calidad de los mismos. Hay que evitar abusos y tener una honestidad a toda prueba.

El efecto atractor más importante de la Ciudad-imán, consiste en la promoción de áreas de investigación y desarrollo en los Centros Educativos locales, con el propósito de que talentos jóvenes deseen trabajar en ello y desarrollarse profesionalmente, además de facilitar las patentes, el registro y la publicidad de sus innovaciones. Deben existir eventos de reconocimiento público de sus logros por la sociedad; y darlos a conocer en los medios de comunicación, todo esto traerá prestigio a la ciudad.

Lograr un efecto atractivo convincente es por tanto un proceso lento, continuo, con ajustes acordes a los cambios en los requerimientos, en el que deben estar involucrados todos los sectores sociales.

Efecto Funcional.

Otro de los componentes básicos de la estrategia consiste en mejorar las funciones de la ciudad, optimizando la productividad y eficiencia de las operaciones del sector público, privado así como promocionando las ventajas preexistentes.

La función de la ciudad es la actividad principal que se realiza en ella y que sirve para relacionarla con el territorio circundante. Son las personas que viven en ellas, las que con sus diferentes empleos definen la función general de la ciudad. Estas funciones son las que justifican la existencia de una ciudad en dicho emplazamiento y situación. Existen varios tipos de funciones en una ciudad, pudiendo coexistir dos o más de ellas.

- **Función comercial:** Actualmente las ciudades son el centro comercial de un amplio territorio que se abastecen de ellas. Es por ello, que en las ciudades se concentran las principales empresas comerciales, y todas aquellas que surgen en torno a ellas (seguros, bancos, transportes, etc.). Como ejemplo está León, Guanajuato;
- **Función industrial:** Aunque las industrias no tienen por qué estar localizadas en el medio urbano, debido a la necesidad de mano de obra y a la concentración de clientes y otras empresas de servicios necesarias para la producción en las ciudades, numerosas industrias buscan también esta localización. Un ejemplo es Aguascalientes, Aguascalientes;
- **Función cultural:** Muchas de las actividades económicas que en ellas se desarrollan están relacionadas con la cultura como las ferias, congresos, conciertos, festivales, etc. Otras ciudades viven gracias a la afluencia de peregrinos a sus santuarios o iglesias, San Juan de los Lagos y Zapopan, son ejemplos,
- **Función de acogida:** Aquellos lugares cuya principal actividad es ofrecer alojamiento y diversión a los turistas y otros visitantes. Los lugares de recreo veraniego e invernal son los que conforman este tipo de ciudades, ejemplos de las cuales son ciudades como Acapulco, Huatulco, Vallarta, Cancún, y
- **Función política y administrativa:** La designación de la capitalidad de un territorio para una ciudad le supone la instalación en ella de múltiples organismos públicos, y la necesidad de muchos funcionarios que los atiendan. Esta función ha permitido el crecimiento de las capitales

estatales ya que habitualmente, junto al poder político se suele instalar el poder económico como Monterrey, Puebla, Guadalajara entre otras.

Otra actividad importante es la de armonizar el flujo de acciones competitivas con el número de habitantes, la morfología y estructura urbana (disposición de calles, edificación, uso de suelo), así como con los recursos naturales preexistentes, tradiciones y costumbres locales.

Debemos insistir en que en la estrategia “Ciudad imán” hay que establecer prioridades de mejora competitiva, iniciando por los aspectos de la ciudad ya desarrollados que están dando buenos resultados. Habrá que generar acciones complementarias y de facilitamiento de su operación; es decir, primero reforzar los aspectos exitosos de la ciudad.

Simultáneamente hay que implementar las acciones que corrijan las fallas más evidentes; tal sería el caso de múltiples microempresas sin organización ni eslabonamiento productivo o bien zonas turísticas rústicas con poco atractivo y escaso valor agregado para visitantes.

El Gobierno Municipal debe ser el motor que promueva e impulse a los otros sectores de la sociedad, a la mejora continua de los elementos productivos, académicos, culturales, artísticos, los servicios y las facilidades para la vida cotidiana.

Una práctica de gran valor, es la de integrar las empresa exitosas y las nuevas pymes en clusters que les permite interrelacionar y aumentar su productividad. Los clusters atraen más empresas e industrias lo que aumenta los empleos dignos y bien pagados en la ciudad.

Coincidiendo en la visión integral de la competitividad urbana de los autores Enrique Cabrero M., Isela Orihuela J. y Alicia Zicardi, en su artículo “Competitividad urbana en México. Una propuesta de medición” (diciembre, 2009), se afirma que, es claro que una ciudad competitiva no es aquella que sólo logra captar inversiones por sus bajos costos de mano de obra, sino aquella capaz de crear mejores condiciones, capacitando más a la fuerza de trabajo, elevando la productividad y ofertando mejores condiciones urbano-ambientales e institucionales, ya sea en términos de infraestructura básica y de comunicaciones, como en calidad de los servicios especializados, innovaciones tecnológicas, medio ambiente sustentable, instituciones transparentes, calidad

en las regulaciones, combate a la inseguridad y promoción de la cohesión social; es decir, mejores condiciones generales para la producción económica y para el desarrollo de la vida social. La competitividad de una ciudad, por tanto, es un conjunto de elementos en los que incluso del abatimiento de las inequidades sociales se convierte en una palanca fundamental para la atracción de inversión y oportunidades”.

Sin embargo, nosotros opinamos adicionalmente que se logra el éxito competitivo, cuando la ciudad está respaldada a nivel Federal por una gran seguridad pública y una estabilidad macroeconómica, sólida, duradera, y sobre todo en un sustento real, suficiente en reserva monetaria en dólares (hasta ahora). La moneda debe tener libre fluctuación con base en oferta y demanda y no asignar un tipo de cambio, irreal y demagógico, como sucede en algunos países de Latinoamérica (Venezuela y Cuba).

En resumen, en la estrategia “Ciudad-imán” para la competitividad de una ciudad, las acciones dirigen las operaciones y procesos para destacar y diferenciarse con base en sus servicios o productos, de las ciudades similares que son su competencia. Dicha estrategia debe construir el futuro, generando nuevas ofertas, creando empresas y abriendo espacios de oportunidades.

La mejor ruta estratégica, es aquella que la propia comunidad y gobierno seleccione con base en sus ventajas competitivas locales y a sus requerimientos. La estrategia principal, así como sus secundarias, deben de estar eslabonadas y ser armónicas entre sí, de forma que potencialicen sus resultados. Hay que recordar que una población que elige la “Estrategia Ciudad-imán” debe desarrollar todas sus mejoras competitivas dirigidas a la atracción de mano de obra calificada, inversionistas, turistas y nuevos talentos.

POLÍTICAS PARA EMPRESAS Y COMERCIOS.

Corresponde al gobierno municipal, una vez que se predeterminó el curso a seguir en el proceso de conversión de la ciudad, la elaboración y selección de políticas y acciones para alcanzar efectivamente las metas fijadas, especialmente en las áreas productivas.

Sin duda, una acción relevante gubernamental, es el crear las condiciones propicias para que empresas y comercios crezcan y se desarrollen de manera

paulatina, continua y sin interrupciones. Para ello, debe generar un pequeño modelo de desarrollo que indique todos los elementos que deben participar, el orden y el tiempo en que se utilizarán. Es un procedimiento simple, directo y fácil de entender.

Para que las micro-pequeñas y medianas empresas de una ciudad tengan una exitosa productividad tienen que estar orientadas al mercado; es decir responder ágilmente a las nuevas situaciones de la demanda y a los cambios en los requerimientos de los consumidores o clientes, mediante las nuevas tecnologías de la información y el comercio electrónico. Asimismo, esto produce una mejora en la economía de la empresa por la mayor satisfacción de los usuarios que se convierten en clientes más exclusivos, leales y menos susceptibles al precio.

Las empresas orientadas al mercado (lo que incluye todas sus áreas) ponen énfasis en la generación continua de valor para el público objetivo como vía para asegurar su propia supervivencia. Esto permite incrementar la rentabilidad, en un ambiente fuertemente competido, ya que al cambiar el *modus operandi* con un *marketing* tradicional de las empresas, hacia uno dirigido a la satisfacción total del cliente o usuario, se genera que se incremente la demanda, y por tanto los ingresos. Esta orientación permite crear oportunidades de escuchar a los clientes y así oportunamente producir un producto o servicio más adecuado y satisfactorio.

Especial atención se pondrá en propiciar y facilitar la mejora de la productividad, dado que es una forma de abaratar costos de producción y precios en el mercado. Hay que innovar, poner en juego la experiencia de los trabajadores. Dejar aflorar la creatividad y el ingenio innato en los mexicanos.

Una política de impacto competitivo es que las empresas municipales estén eslabonadas en cadenas de producción que utilizaran las economías de escala y evitarán la competencia ruinosa a nivel local. Pueden producir partes de un mismo proceso, o bien productos complementarios, para un mismo segmento del mercado.

Estratégicamente, el gobierno municipal, debe mejorar las vías de comunicación que le permitan a comerciantes y productores tener un acceso fácil y expedito a insumos y a las industrias regionales, convirtiéndose además en proveedores seguros y de calidad de clusters y parques industriales.

Otra política del desarrollo competitivo está fundamentada en la capacitación gerencial y de toda la mano de obra técnica, pero dirigida a las necesidades de la industria y empresas de la ciudad, nuestra sugerencia es que sea proporcionada por las Instituciones Educativas locales y/o con la asesoría de la Secretaría de Economía a través del fondo PyME (ver capítulo Fondos y Recursos Accesibles, página 47).

Como política general en el municipio, las organizaciones patronales locales deberán establecer contacto con los dirigentes de las industrias regionales, para convenir en la entrega de productos con las especificaciones requeridas y en los tiempos señalados. Se irán incorporando nuevas empresas y se adoptarán especialidades en la producción, de manera que la calidad sea óptima y que puedan introducirse mejoras en materiales y diseños, a costos competitivos.

También deberán desarrollarse pequeñas empresas locales que se conviertan en proveedores del Gobierno Municipal, por ejemplo en productos de limpieza, uniformes, servicios como el aseo de oficinas, fotocopiado mensajería, mantenimiento y conservación de edificios, etc.

Una política a mediano y largo plazo para que las empresas y comercios tengan los recursos humanos adecuados y requeridos, se establecerá mediante una vinculación universidades-empresas acudiendo para la asesoría técnica a la Fundación Educación Superior-Empresa (FESE), que es una organización sin fines de lucro, con el objetivo de vincular los sectores educativos-productivos y gubernamental. Participan en ella la Secretaría de Educación Pública, la Secretaría del Trabajo, el CONACYT, la CONCAMIN, COPARMEX y la ANUIES.

Para lograr el desarrollo y crecimiento de empresas e industrias se debe de lograr una alta productividad de las mismas. El aumento de la productividad es principalmente el resultado de una mejor combinación de capital, trabajo y tecnología. La falta de inversión en la gente a través de formación y capacitación, o en equipamiento de cómputo y tecnología, pueden conducir a una subutilización del potencial de la mano de obra en la ciudad.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) señaló en el 2002 que “El aumento del nivel de productividad de los trabajadores de menores ingresos en los países más pobres es esencial para lograr reducir los enormes déficit de trabajo decente en el mundo.”

Latinoamérica según la OIT está en franca desventaja frente a Asia Oriental, donde los niveles de productividad aumentaron más rápidamente, hasta el punto que se duplicaron en 10 años, la producción por trabajador subió de una octava parte de lo que registraban los países industrializados en 1996, a la quinta parte en 2006. Por otro lado, en Asia Sudoriental y el Pacífico los niveles de productividad fueron siete veces menores que los de países industrializados, y en Asia Meridional ocho veces.

La Organización Internacional del Trabajo publicó además desde el 2007 el Estudio “Calificaciones para la mejora de la productividad, el crecimiento del empleo y el desarrollo” donde señala las condiciones de un entorno principal para las empresas sostenibles, lo que tiene una gran aplicabilidad en México. Estas condiciones, consideramos, son de mucha utilidad para un gobierno municipal que quiere incrementar su competitividad, a saber:

- Paz y estabilidad política;
- Buena gobernanza;
- Diálogo social;
- Respeto de los derechos humanos universales;
- Cultura empresarial;
- Política macroeconómica acertada y estable;
- Comercio e integración económica sostenible;
- Entorno jurídico y reglamentario propicio, que beneficie igualmente a la mujer y al hombre;
- Estado de Derecho y garantía de los derechos de propiedad;
- Competencia leal;
- Acceso a los servicios financieros;
- Infraestructura material;
- Tecnologías de la información y la comunicación;
- Educación, formación y aprendizaje a lo largo de la vida;
- Justicia social e inclusión social;
- Protección social adecuada, y
- Gestión responsable del medio ambiente.

Por otra parte, simultáneamente la Comisión Económica para América Latina de la ONU (CEPAL) ha venido reiterando desde el 2004 en su publicación “Desarrollo Productivo en Economías Abiertas” que “Un factor decisivo en el desarrollo económico y productivo de un país o ciudad es la disponibilidad, capacidad y calidad de sus agentes económicos. Ha sido un falso punto de

partida suponer que la mera existencia de personas asegura una satisfactoria dotación de recursos humanos empresariales. Un sinnúmero de elementos vinculados con la trayectoria histórica de una sociedad, factores sociales, educativos, culturales y económicos están presentes en la “empresarialidad” (espíritu, vocación, creación, consolidación y calidad) de un país, ciudad o región. En los últimos años se ha puesto de relieve, además, la importancia de sinergias, producto del tejido empresarial y la articulación entre agentes, que son determinantes para las trayectorias de aprendizaje y el ritmo de aumento de productividad del conjunto.”

Como ejemplo de otra política de desarrollo de cadenas productoras en ciudades pequeñas es la generada por nuestra experiencia personal en los corredores industriales periféricos a la ciudad de Roma, en los que formadas cada una por 10 a 12 pequeñas empresas producen partes de un componente mayor de un sistema de cobro para vehículos de transporte público. Todas ellas están coordinadas en una cadena productiva, que al final es asesorada y apoyada por el Gobierno italiano para que exporten y vendan directamente su producto al exterior.

Modernización empresarial en México

Con la política federal de la apertura comercial de México a través de TLC's, se procuró iniciar una transformación en la estructura de las organizaciones productivas, tendiente a modernizar a las empresas que, durante muchos años se dedicaron a producir para el mercado interno y aisladas de la competencia externa, lo que generó una serie de consecuencias como: mercados altamente regulados, falta de inversión tanto en tecnología, como en desarrollo de los recursos humanos y finalmente la incapacidad de la gran mayoría de las empresas para insertarse en el mercado mundial.

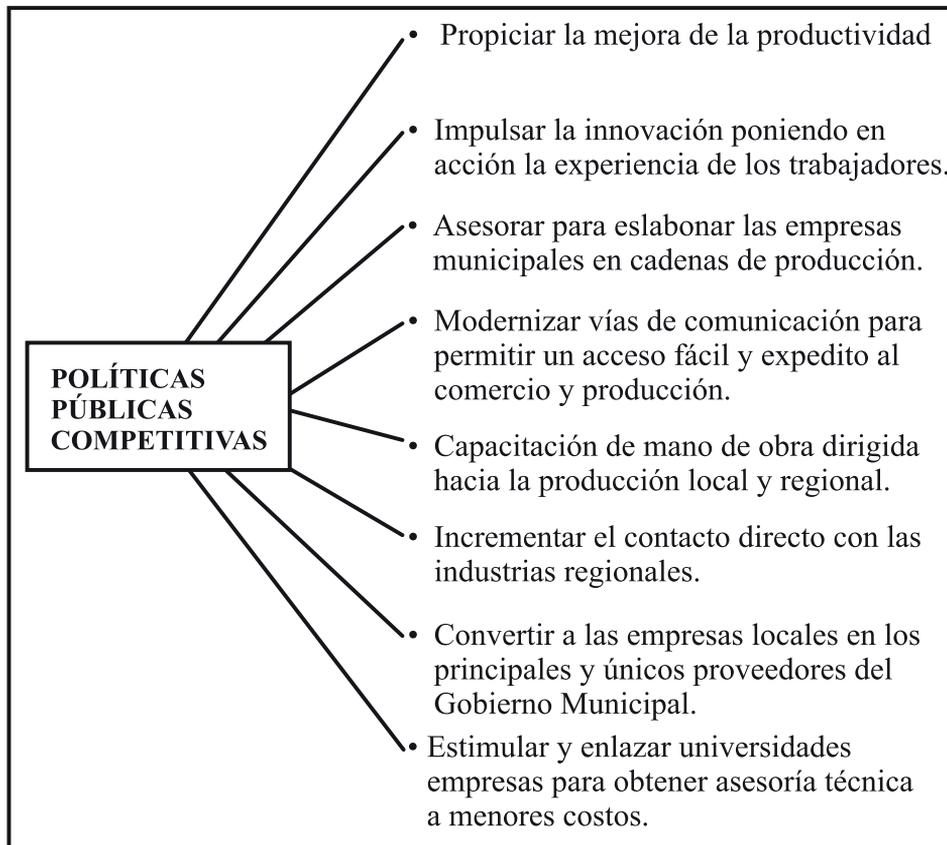
En resumen, las políticas para empresa y comercios de la ciudad deben favorecer la creación de cadenas de valor, que permitan a las pequeñas empresas tener acceso a créditos, economías de escala, asesoría y tecnología, a fin de obtener sinergia entre ellas, -y no competencia local- y ser promovidas para su comercialización nacional y/o internacional.

Se obtendrán ventajas adicionales si toda la planta productiva de la ciudad se orienta a una especialidad que permite ser identificada como de excelencia en calidad y precios, por ejemplo: botones de concha, ebanistería fina con incrustaciones de plata, orfebrería con piedras semipreciosas entre otros.

Un gobierno municipal competitivo debe inducir en las empresas locales:

- El Sistema de Gestión de Calidad ISO9001, a fin de lograr que los productos satisfagan al máximo los requerimientos de los clientes o usuarios;
- La política de Gestión Ambiental ISO14001, que permite que las empresas operen sin dañar el medio ambiente y promueve la conservación de los recursos naturales, y
- El Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo OHSS18001, a fin de proteger a los trabajadores en su desempeño laboral cotidiano.

PRINCIPALES ORIENTACIONES PARA EMPRESAS Y COMERCIOS MUNICIPALES



Fuente: Elaboración propia.

Las políticas públicas de competitividad a nivel municipal, deben llevar como objetivo facilitar la organización y productividad de las empresas locales, de manera que generen más y mejores empleos. Sugerimos sean diseñadas en conjunto con el área de Desarrollo del Gobierno Estatal, a fin de que esté en posibilidad de obtener su apoyo técnico o económico para su implementación.

IDENTIDAD Y MARCA-CIUDAD.

Identidad e imagen urbana, son un binomio indisoluble. Muchos autores los consideran sinónimos, otros refieren que identidad es la colección física de atributos de una ciudad, mientras que la imagen es una representación mental de los consumidores, clientes o empresarios.

Al no haber un acuerdo y ser en realidad poco relevante si cada uno va solo o siempre van juntos, en este capítulo los utilizaremos asociados.

El concepto de identidad más aceptado es que es un vehículo que da una proyección coherente y cohesionada, es por tanto, de una ciudad, una comunicación visual sin ambigüedades.

También es un aglutinador emocional, que mantiene unida a la ciudad, en una mezcla de estilo y estructura, que afecta lo que hace, donde lo hace y como se explica lo que hace la ciudad.

Todo lo que una ciudad tiene, hace y dice es expresión de la Identidad Urbana (similar a una identidad corporativa). Los logotipos y los símbolos son sólo una importante parte de la identidad urbana, la cual no es únicamente un conjunto de representaciones gráficas, éstas son sólo referentes visuales.

La elección de los colores y símbolos, el estilo, la tipografía, un folleto de prestigio, son algunos signos visibles de una organización estructurada en su imagen e identidad urbana.

Una identidad bien realizada, no es sólo cómo se maneja habitualmente, un simple logotipo: es necesario mantener una coherencia visual en todas las comunicaciones que una ciudad realiza; folletos, papelería, páginas web, etc.

La identidad e imagen urbana de una ciudad es su carta de presentación, su cara frente al público y el mercado; de esta identidad dependerá la imagen que nos formaremos de esta ciudad.

¿Cuándo una ciudad necesita Identidad Urbana?

La requiere en cada circunstancia, principalmente, a saber:

- Cuando una ciudad diversifica su gama de productos o servicios;
- Cuando toma conciencia que debe modernizarse o bien ofrece servicios y productos muy parecidos a los de su competencia y requiere singularizarse, y
- Cuando quiere diferenciarse de las demás.

En algunos casos los productos o servicios pueden llegar a ser más famosos que la propia ciudad. Por ejemplo: los sarapes de Saltillo o los rebozos de Santa María.

El concepto de imagen urbana se refiere a la conjugación de los elementos naturales y contruidos que forman parte del marco visual de los habitantes de la ciudad, (la presencia y predominio de determinados materiales y sistemas constructivos, el tamaño de los lotes, la densidad de población, la cobertura y calidad de los servicios urbanos básicos, como son el agua potable, drenaje, energía eléctrica, alumbrado público y el estado general de la vivienda), en interrelación con las costumbres y usos de sus habitantes (acervo cultural, fiestas y costumbres, además de la estructura familiar y social), así como por el tipo de actividades económicas que se desarrollan en la ciudad. En el caso del Distrito Federal es además producto del proceso histórico de fundación y desarrollo del país, al ser su capital.

La imagen de la ciudad tiene que ser sólida, basada en hechos y elementos reales, verídicos, no se puede sólo aparentar ser, hay que serlo en realidad:

Sin embargo; para destacar como una ciudad competitiva en el ámbito nacional e internacional, no sólo hay que serlo sino ¡parecerlo!, de igual forma que con las personas, en una ciudad la primera impresión es la que cuenta, para generar una imagen positiva y atractiva en un visitante o inversionista. Una ciudad bella y agradable que ofrece condiciones fácilmente detectables, tanto de bienestar como de calidad de vida de sus habitantes, es un centro urbano

admirado y respetado por sus similares y favorece un ambiente laboral y desarrollo armónico. Hay que precisar qué imagen se quiere lograr y mantener con la conversión competitiva y enfocar todos los esfuerzos a lograrla.

Se considera a las ciudades como actores sociales complejos y multidimensionales. Los habitantes a partir de la interrelación que establecen con su medio ambiente circundante, es decir, con el espacio que habitan y por el cual transitan, conciben un esquema mental de la ciudad, lo que finalmente se traduce en una imagen de ella.

Como paso inicial de la estructuración de una imagen urbana, el gobierno municipal en conjunto con la comunidad, el sector productivo y académico deberá llegar a un acuerdo sobre la imagen ideal que se pretende. Puede ser alrededor de un símbolo local, un monumento, un edificio emblemático, un recurso natural relevante, un vestigio arqueológico o colonial y otros similares.

La imagen predeterminada deberá ser sustentable con diversos elementos y acciones en varios ámbitos del municipio, difundirla con frecuencia y periodicidad entre los habitantes; debe igualmente establecer los colores representativos de la ciudad. Estos elementos deben permanecer sin cambio a través del tiempo, evitando la tentación de algunos políticos de “adecuarla” a su administración.

En segundo término deberá hacerse un diagnóstico de la problemática de imagen que actualmente ostenta la ciudad; principalmente en los siguientes elementos, que deben analizarse cuidadosamente para seleccionar lo más emblemático.

- Recursos Naturales: Tales como cadenas montañosas, áreas naturales protegidas, biodiversidad, vestigios prehispánicos, ríos, arroyos, lagunas, especies, animales, bosque y semejantes;
- Entorno Productivo: Sitios fabriles, zonas comerciales, productores agropecuarios en periferia, etc.;
- Deben evitarse las áreas negativas de ostensible contaminación: cuerpos de agua y ríos contaminados con desechos industriales, basura o áreas de lavado público. Asimismo contaminación atmosférica por ladrilleras o empresas que generen humo en alto grado. Todas ellas deben desaparecer o al menos ser minimizadas, con equipo y tecnología apropiada;

- Polos de crecimiento: Identificación de modernos fraccionamientos y desarrollos inmobiliarios con servicios públicos. Zonas de nuevas empresas o industrias, y
- Análisis de la situación de imagen urbana actual: Ventajas y desventajas.

Criterios normativos.

Una imagen urbana sólida se consolida por diversos criterios normativos como son confort, legibilidad, orientación, variedad y armonía entre sus componentes tanto estructurales como estéticos que puedan transmitir al ciudadano una perspectiva de la ciudad, debe ser legible, armónica y con significado, es decir espacios reconocibles y fácilmente identificables.

Uno de los elementos de mayor significación para la comunidad, son los espacios abiertos o públicos, es decir, aquellos que en la traza de una ciudad quedan definidos por los paramentos de la edificación o los límites de predios. Es en donde la población circula, se reúne, descansa o se recrea. Los zócalos, calles peatonales, plazoletas, son ejemplos.

Estos elementos forman parte integral de la escena urbana y su importancia estriba además, en que en ellos se desarrollan múltiples actividades y manifestaciones culturales de la población, como ferias, fiestas, tianguis y mercados, reuniones políticas etc., mismas que son diferentes en cada barrio de la ciudad. Por ejemplo los conciertos públicos en Jalapa o de marimba en Tuxtla Gutiérrez.

Las expresiones culturales, le confieren a la ciudad un carácter e identidad diferente, tienen gran importancia para la plástica urbana, imprimiendo, por tanto, diferencias entre el contexto de la ciudad.

Por otra parte el mobiliario urbano y la señalización, también son componentes elementales en la conformación de la imagen urbana, se refiere principalmente a los kioscos, fuentes, bancas, casetas de teléfonos, paradas de autobuses, módulos de información, etc.

Logotipos.

Según el autor Occi Olachea en su artículo “5 Características de un buen logotipo” de julio del 2013, lo describe como que un logotipo debe comunicar

todas las características de una ciudad. No es una obra de arte en sí mismo, sino un gráfico que va a representar algo o a alguien. Es muy importante recordar ese punto, pues determinará las decisiones.

El logotipo es una parte medular en la comunicación de una ciudad, pues de él depende gran parte de la impresión que se genere sobre ésta, y no basta con que sólo sea “original”.

Un logotipo cumple con tres funciones principales:

- Identificar algo (una ciudad, una atracción turística, un monumento);
- Diferenciarlo de otras cosas parecidas, y
- Transmitir alguna información importante.

Un logo exitoso en el caso de una ciudad debe tener las siguientes características:

Factibilidad: Hay que analizar las circunstancias en las que será usado el logotipo. Con ello definir características como el tamaño y los detalles.

Simplicidad: Debe ser entendido y comprendido por todos el mensaje que se quiere dar.

Adaptabilidad: El logotipo debe entenderse y verse claro en cualquier tamaño. Un buen logo puede ser reescalado fácilmente.

Uniformidad: Debe ser exactamente igual en todas las acciones.

Permanencia: Siempre debe comunicar fresca y seguir siendo relevante aun con el paso del tiempo. Aunque es importante y puede funcionar seguir las tendencias del momento en logotipos.

Amigable: Debe formarse de elementos agradables y familiares.

Memorables: Para hacer sobresalir un logotipo de entre todos los que existen debe ser recordable con facilidad. El logotipo debe remitirte inmediatamente a la ciudad.

Único: Un logotipo debe ser único. Imitar el logotipo de una gran marca puede resultar en un error fatal.

El logotipo de una ciudad debe diferenciarse claramente de la competencia, por ello es recomendable no recurrir a formas básicas como círculos, y no necesariamente tiene que representar literalmente lo que vende.

Símbolos.

La Torre Eiffel, El Coliseo, El Empire State, el Parlamento y el Big Ben, se usan como sustitutos de París, Roma, Nueva York y Londres.

En ocasiones cuando se utilizan, hay edificaciones que van cambiando con los años, porque es inevitable que se vayan actualizando, al ir surgiendo otros edificios que se van convirtiendo en nuevos símbolos.

Marca-ciudad.

Una ciudad que realiza un esfuerzo integral por atraer visitantes, inversiones, talentos y por una mejora en el nivel de bienestar de sus habitantes, debe tener su propia marca-ciudad que la identifique y sirva de eje para su promoción.

Los conceptos de “marca-ciudad” y de “*city marketing*”, como instrumento para la elaboración de aquella, surgen de la necesidad que hoy día tienen las ciudades de diferenciarse con el fin de hacerse más competitivas y de mejorar su desarrollo económico, social y territorial. El *city marketing* es, en definitiva una poderosa herramienta para transmitir la visión de futuro que los planes estratégicos crean para sus urbes, de una manera clara, directa y cercana, mediante la creación de una imagen que asocia aspiraciones, ideales y estándares de excelencia.

La marca-ciudad es la creación de un carácter distintivo, una sicología y una historia del producto (ciudad) que lo diferencia claramente en el mercado. Esto quiere decir que cada marca actúa con una gran particularidad haciéndola diferente y original, una sicología ya que una vez establecida cierta marca en el mercado, ésta va a identificar el producto y va al mismo tiempo a atraer la atención del cliente, haciendo que ésta perdure en la memoria del consumidor y sea identificable fácilmente, y que siempre perdure en su mente, cada vez que el consumidor la vea, lo recuerde siempre.

Ciudades con marca son por ejemplo Hong Kong, la cual se promociona como la ciudad más cosmopolita de Asia; Ámsterdam, que transmite a su

gente como el mayor de sus valores, o Barcelona, que se muestra como centro de la cultura mediterránea.

Etapas de elaboración.

Una metodología aplicable en México, es la que señala en el 2013 Francisco Javier Abarca Álvarez en su artículo “Marca-Ciudad Proyectos de Actividades Culturales para Incorporar al Dossier de Pre-selección de la Candidatura de Córdoba 2016”, dice que existen tres etapas:

- I. Organización de una serie de seminarios para la identificación de las principales oportunidades y necesidades de ciudadanos y visitantes (reales y potenciales) con especial atención al denominado “turismo de cultura”, que busca experiencias en los círculos vital, cultural contemporáneo y creativo de las ciudades;
- II. Desarrollo de una línea de servicios y productos, tanto existentes como de nueva creación, que satisfagan dichas necesidades y que queden englobados en una marca con la que se garantiza el cumplimiento de unos estándares de calidad, y establecer un vínculo reconocible entre los valores de estos productos y servicios con la ciudad, y
- III. Difusión de la marca mediante la publicidad, la promoción y la comunicación, para lo cual serán necesarias acciones tales como la creación de un logotipo y una web específica, la adquisición del dominio web con las siglas de la marca, la renovación de la señalética de la ciudad, el cambio de nombre del aeropuerto (en su caso), con su consiguiente transformación en un punto de conexiones de la red de aeropuertos del país, reforzando así su papel como ciudad de destino y no como ciudad de paso.

Beneficios de tener una marca-ciudad

- Mejora en la competitividad;
- Aumento de su visibilidad en el ámbito internacional;
- Fomento del desarrollo social, económico, creativo y urbano;
- Atracción de nuevos tipos de visitantes, con estancias de duración superior a un día;
- Mejora y diversificación de los servicios y productos de su ciudad;
- Incremento de la confianza mutua entre ciudadanos, asociaciones y administración pública;

- Apoyo a las iniciativas empresariales, artísticas y creativas con voluntad de innovación;
- Creación de productos y servicios culturales complementarios a la herencia patrimonial, con los que pueda promover la afluencia tanto de visitantes como de interesados en la cultura contemporánea;
- Inclusión dentro de estos servicios culturales la muestra de obras de artistas extranjeros, nacionales y locales;
- Fortalecimiento del aeropuerto (en su caso) como puerta internacional de la ciudad y de la región, y
- Promoción de las Universidades y los Centros de Educación Superior como destino de becas universitarias y de postgrado.

Una marca de ciudad no es un logo o un simple eslogan, hay que transmitir valor. Las ciudades, los destinos se diferencian ante todo por su valor y por aquello que transmiten a sus ciudadanos y visitantes. Por lo tanto el valor de la marca y el mensaje turístico tendrá que ir siempre en el mismo sentido y transmitir la misma idea.

Una marca es un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño, o una combinación de alguno de ellos que identifica bienes y servicios de una ciudad vendedora, y los diferencia de los competidores. Una ciudad competitiva debe tener su principal marca, la que utilizará como arma para vencer a las ciudades competitivas.

Marco Jurídico.

Dependiendo de la entidad federativa en la que se ubique la ciudad las acciones de imagen urbana deberán estar sustentadas por la Ley General de Turismo, Ley General de Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente, además localmente, por el Reglamento de la Secretaría de Desarrollo Urbano y el Plan de Desarrollo Urbano y los reglamentos municipales de Protección al Medio Ambiente y de Imagen Urbana, y Bandos Municipales en su caso.

Problemática frecuente.

En gran número de las ciudades existen en la imagen problemas o conflictos que suceden, casi habitualmente; y que pueden afectar la imagen urbana; entre los más relevantes están:

- Saturación de vialidades por automotores;
- Contaminación atmosférica;
- Pérdida de espacios urbanos;
- Espacios urbanos sin calidad;
- Deterioro de infraestructura;
- Apropiación legal o ilegal de espacios públicos;
- Deforestación por tala de árboles;
- Contraste y alta diferenciación en construcciones;
- Falta de limpieza;
- Saturación publicitaria en calles, y
- Manejo irregular y de recolección de desechos sólidos.

Opciones de mejora.

- La optimización de identidad tiene como objetivo el generar una mejor imagen urbana que resulte atractiva y satisfactoria para sus habitantes, inversionistas y visitantes;
- Acciones de Protección: Deberán enfocarse a mantener, mejorar y defender la vegetación y el arbolamiento, el paisaje urbano, los espacios públicos, los nodos de encuentros social, lugares referentes tales como plazas y sitios de reunión popular, y
- Acciones de conservación: Deberán dirigirse a la infraestructura vial, señalizaciones, la nomenclatura, el mobiliario urbano, banquetas, áreas pavimentadas, edificios públicos y áreas comunes de zonas habitacionales y múltiples facilidades para discapacitados entre otras.

Aunque la imagen urbana tiene aspectos establecidos como son las calles, edificaciones, plazas, parques, etc., y sobre todo la población y su movimiento cotidiano son un factor determinante del carácter de una ciudad. Cada persona tiene una imagen única de su ciudad por lo que es importante dar la convivencia general de todos estos aspectos para poder brindarle a cada individuo, una imagen urbana que sea casi musical (armónica) y le permita realizar sus actividades de manera adecuada.

Relación espacio verde-masa construida.

Actualmente está de moda la imagen de “las ciudades verdes” para dar una idea del tamaño de las áreas verdes de una ciudad, en relación con las edificaciones señalamos que: La Organización Mundial de la Salud establece

“10 o 12 metros cuadrados por habitante, pero estos pueden estar concentrados en un gran parque y no brindar los servicios que debería a la totalidad del área construida”. Es decir que no es un parámetro confiable, sólo es orientador.

La identidad urbana debe convencer a la gran mayoría de los habitantes de la ciudad (nunca se obtendrá un consenso total) pero debe permitir que propios y extraños la asocien como la ciudad en específico. No debe cambiarse según el partido político en el Gobierno, como a veces sucede en México. Una buena imagen genera un ambiente propicio para los inversionistas, asimismo es un elemento favorable para atraer nuevos talentos a la ciudad, haciendo que al sentirse orgullosos los habitantes de ella, contribuyan a su mantenimiento y mejora constante. La identidad es uno de los mejores argumentos de “venta” de la ciudad ante los extranjeros y los mercados internacionales.

CLUSTERS Y REDES DE PYMES

El concepto de clusters ha sido implementado y ampliamente difundido por Michael Porter (1990), a partir de su conocido modelo “diamante” de las ventajas competitivas. La concentración de actividades económicas en clusters es considerada como las “ventajas competitivas” resultantes de la búsqueda de las empresas de nuevas y mejores formas de competir, innovar y llegar más rápidamente al mercado. El diamante de Porter es básicamente un modelo de interacciones: el conjunto y la calidad de las relaciones entre todos los elementos del complejo es lo que determina sus ventajas o desventajas competitivas.

M. Porter define a los clusters como “las concentraciones geográficas de empresas interconectadas, proveedores especializados, proveedores de servicios, empresas en sectores próximos, e instituciones asociadas en ámbitos particulares que compiten pero que también cooperan”. A este concepto en opinión nuestra, habrá que agregarle que el propósito de sus integrantes es obtener beneficios mutuos adicionales, derivados de las economías de escala y del compartir parcialmente recursos, equipo y tecnología.

Un clúster es un sistema al que pertenecen empresas y ramas industriales que establecen vínculos de interdependencia funcional para el desarrollo de sus procesos productivos y para la obtención de determinados productos.

En una ciudad competitiva, se entiende por complejo productivo o clúster una concentración sectorial y/o geográfica de pymes o empresas medianas que se desempeñan en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas, con importantes y acumulativas economías externas, de aglomeración y especialización (por la presencia de productores, proveedores y mano de obra especializada y de servicios conexos específicos al sector) y con la posibilidad de llevar a cabo una acción conjunta en la búsqueda de eficiencia colectiva.

La ubicación dentro de un clúster puede brindar un acceso superior o de menor costo a insumos especializados, tales como componentes, maquinaria, servicios a empresas y personal, en comparación con la integración vertical, las alianzas formales con entidades externas o la “importación” de insumos de lugares distantes. El clúster puede ser un medio más eficaz de reunir insumos, siempre que se disponga de proveedores locales competitivos. Si no se cuenta con ellos, puede que sea necesario abastecerse fuera del clúster, aunque éste no sea el resultado ideal. El término de clúster incorpora la dimensión vertical de las relaciones de mercado entre empresas en cadenas productivas, así como, la dimensión horizontal de la cooperación entre empresas en redes, y la dimensión diagonal de las relaciones de mercado y/o de cooperación entre actores pertenecientes a distintas cadenas productivas, subsectores y sectores, integrando la colaboración privada-pública. Los clusters más exitosos suelen incorporar este tipo de alianzas que complementan la cooperación entre empresas, además de caracterizarse por múltiples efectos de derrama económica y de conocimientos entre empresas, cadenas y redes que forman parte del clúster.

El surgimiento de un clúster en un territorio determinado puede explicarse por diferentes razones. Una se relaciona con las ventajas existentes de algunos factores, tales como clima, recursos naturales, yacimientos minerales, rutas de transporte, puertos, entre otros. Es el caso de los clusters alrededor de recursos naturales, donde su localización puede explicarse mayormente por la geografía de los factores de producción.

Las actividades pueden iniciar con el desarrollo de redes horizontales o verticales; posteriormente, a medida que se fortalecen los trabajos en red y se involucran más empresas, empieza a emerger la fase de clusterización, con el involucramiento de proveedores de servicios profesionales, organizaciones

de productores y/o de empresas, e instituciones gubernamentales y de investigación.

Características Relevantes:

- a) Concentración geográfica: Existencia de aglomeraciones o redes empresariales;
- b) Especialización o denominador común: Los actores del clúster se relacionan alrededor de una actividad central; estas relaciones pueden ir más allá, involucrando diversas actividades de la producción y los servicios;
- c) Presencia de grandes empresas “tractoras”: La vinculación de pequeñas empresas y grandes organizaciones con estrategias empresariales de gran escala resultaría eficaz en el desarrollo de la competitividad necesaria para insertarse en los mercados;
- d) Disponibilidad de capital social: Entendido como las relaciones entre individuos, empresas e instituciones, a través de las cuales se intercambia información y se comparten recursos, y
- e) Base de conocimiento: La presencia de instituciones de educación y de I+D, y el intercambio reiterado de saberes (científicos y empíricos) pueden facilitar el aprendizaje en los procesos de innovación.

En el contexto actual del ritmo de crecimiento de las ciudades mexicanas y el bienestar de su población; la palabra clave es la competitividad, las regiones que quieren mantenerse con éxito en el presente siglo deben facilitar el tránsito de las tradicionales ventajas comparativas, (recursos naturales, mano de obra y capital) a las ventajas competitivas; basadas en los siguientes factores: recursos humanos calificados, información, innovación tecnológica, estrategias de cooperación interempresariales, y desarrollo de conglomerados de empresas (clusters).

A nivel empresarial se producen actualmente cambios profundos en las formas de organización para sobrevivir y luego para ser exitoso. Los modelos de producción en masa y estructura tecnológica rígida, están cediendo paso a modelos con organización horizontal, de unidades más pequeñas, basados en recurso humano calificado altamente innovador; lo que se le conoce con el nombre de «especialización flexible». Las pymes por su menor tamaño lo pueden hacer con mayor facilidad que las grandes empresas.

En resumen, un “clúster” es un sistema al que pertenecen empresas y ramas industriales que establecen vínculos de interdependencia funcional para el desarrollo de sus procesos productivos y para la obtención de determinados productos o, dicho de otro modo, un “clúster” podría definirse como un conjunto o grupo de empresas pertenecientes a diversos sectores, ubicadas en una zona geográfica limitada, interrelacionadas mutuamente en los sentidos vertical, horizontal y colateral en torno a unos mercados, tecnologías y capitales productivos que constituyen núcleos dinámicos del sector industrial, formando un sistema interactivo en el que, con el apoyo decidido de la administración pública municipal, pueden mejorar su competitividad.

El papel de los gobiernos municipales y estatales como factor de interrelación y localización es cada vez más importante en el contexto competitivo internacional. Su actuación tiene un peso claramente diferenciador en la creación de un entorno favorable para el desarrollo de la actividad industrial frente a los competidores externos, aunque el verdadero factor multiplicador de cada uno de los atributos expuestos es su interrelación y su actuación cohesionada y coordinada.

La planificación ideal es de abajo hacia arriba, es decir, primero se deben situar las empresas en una buena zona geográfica, ya sea por la cercanía de las materias primas o por otros factores como las infraestructuras o los recursos humanos, para que después sea el gobierno el que estudie los proyectos y legisle el acceso a las ayudas y las subvenciones.

Situación en México.

La Secretaría de Economía del Gobierno Federal menciona los “Agrupamientos Empresariales”, sin llegar a conceptualizarlos como clusters y los define así:

Un agrupamiento empresarial consiste en un grupo de empresas de la misma actividad que tienen una estrategia común, que se vinculan con los sectores soporte y mantienen entre sí lazos de proveeduría y prestación de servicios, las cuales están organizadas en redes verticales y horizontales con el propósito de elevar sus niveles de productividad, competitividad y rentabilidad.

En nuestro país, el Programa de Agrupamientos Empresariales se constituye como una estrategia de desarrollo económico para consolidar a las empresas

mexicanas, en particular, las de menor tamaño a través del fortalecimiento de encadenamientos productivos.

Tiene los siguientes propósitos:

- Aprovechar las vocaciones productivas regionales, estableciendo una visión estratégica de mediano y largo plazos;
- Fortalecer las cadenas productivas para convertirlas en detonadoras del desarrollo regional;
- Elevar los niveles de competitividad de las empresas mediante su integración en las cadenas productivas;
- Lograr una visión compartida de todos los agentes económicos involucrados en el desarrollo de agrupamientos empresariales, y
- Vincular e instrumentar mecanismos de apoyo (estímulos fiscales, crédito, capacitación, tecnología e infraestructura), que faciliten el desarrollo de agrupamientos empresariales.

Beneficios de un clúster

- Logra una visión compartida de todos los agentes económicos involucrados;
- Generan mayor derrama económica en la región o zona de influencia;
- Prestigio de la región al elaborar el producto con mejor calidad;
- Respuesta rápida a los cambios de la industria;
- Fortalece las cadenas productivas;
- Aprovecha las vocaciones productivas regionales, estableciendo una planeación estratégica de mediano y largo plazos;
- Eleva los niveles de competitividad de las empresas mediante su integración en las cadenas productivas;
- Generan economías de escala en las actividades en grupo, y
- Logra la especialización de las empresas en los productos, procesos y maquinaria relacionada a la actividad.

Un proyecto de clusterización requiere de la acción coordinada de diversos participantes de los sectores público y privado, así como de otras organizaciones cuya actividad principal sea la integración productiva y desarrollo de redes empresariales. Entre estos agentes destacan:

Ciudades exitosas

- Sector empresarial;
- Instituciones educativas;
- Asociaciones gremiales o cámaras empresariales;
- Instituciones financieras y banca de desarrollo;
- Fundaciones y organizaciones no gubernamentales, y
- Gobierno en sus tres niveles.

Especialización Regional.

En México existen tres ejemplos exitosos de como toda una región geográfica (involucra a varias ciudades y poblaciones) puede especializarse en una industria generando una mano de obra calificada, productos de alta calidad, competitividad a nivel mundial y un incremento de la calidad de vida de los habitantes de la región.

El clúster automotriz (Silao, Celaya, Salamanca y Aguascalientes), el clúster del calzado (León, Guadalajara y Estado de México) y el clúster aeroespacial (Querétaro y San Juan del Río).

La integración de clusters regionales alrededor de autos, motores y otras partes ha sido de un gran atractivo para las grandes transnacionales automotrices. El desarrollo de encadenamientos locales o regionales es en cierta forma natural y los casos de más éxito dependen de aprovechar también las capacidades industriales ya existentes con antelación a la nueva actividad, usualmente capacidades relacionadas con recursos naturales locales, ubicación geográfica y facilidades fiscales.

Factores de éxito de un clúster.

No todos los clusters tienen sustentabilidad a través del tiempo, en la investigación denominada “Estudios de la Competitividad de Clusters” de José Martínez S. de la Universidad Politécnica de Catalunya (enero, 2011) se encontró los siguientes factores de éxito en un grupo de clusters analizados: la mayoría de los factores son aplicables en México.

Fuerte cooperación: En todos los clusters estudiados, había un fuerte tejido empresarial, con universidades prestigiosas y un nivel único en centros de investigación colaborando en temas de innovación. Una fuerte colaboración es un factor clave para el éxito en innovación, y especialmente,

se hacen necesarias las colaboraciones entre organizaciones de investigación, universidades y empresas.

Comercialización derivada de investigaciones: Es vital para el éxito de una *spin-off* (empresa derivada de una anterior mediante una separación) identificar el mercado de lo que está innovando, pero no siempre es tan fácil y muchas veces es algo que no se le da importancia. Hay que explotar comercialmente las innovaciones mediante patentes y registros de propiedad.

Gran cantidad de talento: Una fuente de talento es la base para la creación y el desarrollo de un clúster. Por tanto, debe haber contacto entre demandas del clúster y ofertas de las universidades a esas demandas para evitar una emigración de talento y que repercute en el clúster en forma de fuga de capital y *know-how*.

Excelente competitividad: La adaptación de los clusters a cambios tecnológicos y competitivos no debe ser un problema. Muchos actores locales están inmersos en mercados internacionales y deben saber y ser capaces de reaccionar oportunamente ante la evolución de sus mercados y de la demanda.

Fuerte compromiso del sector público: Los actores del sector público han tenido un papel muy importante en la creación y el desarrollo de los clusters analizados. Su apoyo es fundamental, (servicios, trámite, estímulos, entre otros).

Fuerte asociación y liderazgo: En todos los clusters analizados, una fuerte asociación y un claro liderazgo han sido factores esenciales para su éxito. Asociaciones público-privadas, son la clave para asegurarse políticas de coordinación para el desarrollo del clúster.

Buena calidad de vida: También se ha demostrado que una gran calidad de vida es un factor importante para retener, generar y mantener el talento en los clusters. Compartir información y servicios en productos o genéricos, pocos trámites administrativos, prestigio local y nacional, buenas infraestructuras, son ejemplos.

Potente capital social: Finalmente, es importante destacar que el capital social es el mayor activo intangible para todos los clusters analizados que ha contribuido a su éxito.

Redes de Pymes.

Para optimizar los resultados, las pymes municipales deben operar en redes. La red debe involucrar el total del proceso de elaboración de un bien o servicio, a través de la formación de asociaciones productivas, de modo tal, que actúen como una unidad, posibilitando que la participación coordinada y consciente de los actores de la red productiva genere alto valor agregado, haciendo que todos los participantes se beneficien de la misma.

Ninguna actividad productiva puede desenvolverse de manera aislada, pues existen relaciones de interdependencia entre los agentes económicos que demuestran una participación en conjunto y articulada, a esta participación en los riesgos y beneficios en la producción se le denomina también red productiva.

El MERCOSUR en su informe técnico No. 017/06 del 2006 elabora una definición originalmente hecha para Cadenas Productivas pero que es aplicable a las Redes de Pymes estructuradas en los municipios de la siguiente manera:

Una Red de Pymes es un sistema de actividades económicas (primarias, manufactureras, logísticas, de distribución y comercialización, servicios, etc.) que establecen entre sí relaciones derivadas de la pertenencia a un mismo proceso productivo (en cualquiera de sus fases, desde las primarias, pasando por las de transformación, hasta la comercialización y posventa) lo que conduce a la producción optimizada de un determinado producto final.

De acuerdo a esta definición, la competitividad del producto que está al final de la cadena o red va a depender de la eficiencia en todas las actividades que se entrelazan a lo largo de la misma y en todas sus fases. Esto implica que un mueble, una prenda de vestir, un auto, una máquina o cualquier otro producto logrará una inserción competitiva en los mercados externos si cuenta con una red de proveedores (preferentemente locales), de insumos, materias primas y servicios (de todo tipo) que sean eficientes, asegurando ciertos estándares de calidad, costos razonables y tiempos cortos y oportunos de entrega. Al respecto de esto último no sólo se trata de eficiencia productiva pura, sino que es muy importante el *timing* (coordinación y oportunidad) a lo largo de la red.

La situación actual de muchas pequeñas empresas es que demuestran una falta de integración entre los agentes productivos, los cuales por el contrario,

compiten individualmente entre sí (proveedores de insumos, intermediarios, medios de transformación, comercialización, etc.). En este mundo globalizado, los niveles de competencia se hacen más exigentes, por lo que se tiene que empezar a trabajar a nivel de una competencia entre redes y cadenas productivas, para lograr el desarrollo del sector.

Integración de las Redes.

Para la formación de una red de pymes de un Municipio debe tener en consideración las siguientes etapas:

- Análisis de la red: Para la integración de los agentes y hacer frente a los problemas de interés común, se tienen que realizar las siguientes actividades:
 - Definición de la estructura de la cadena productiva de la Red;
 - Definición del funcionamiento y roles de los actores, y
 - Identificación de los principales problemas y cuellos de botella (como son: relaciones entre los productores y los compradores, entre los industriales y los comerciantes, etc.).
- Establecer negociación y armonía para la acción: Los agentes económicos deberán desarrollar un diálogo franco y abierto para establecer la competitividad con equidad a través de los siguientes pasos:
 - Consultas Institucionales, entre los entes privados y públicos;
 - Mesas de diálogo, entre los representantes de las instituciones involucradas: Precios-Estándares de Calidad-Canales de distribución y Comercialización entre otros, y
 - Mesas de concertación, en las cuales se van a definir la suscripción de Acuerdos, Convenios, Contratos, etc. entre las instituciones involucradas.

Ventajas de una Red.

Una ciudad, al organizar competitivamente sus pymes en redes, tiene los siguientes beneficios:

- Armonía y facilitamiento de la operación;
- Mayor rentabilidad en la producción obteniendo mejores precios y reduciendo los costos;

- Economías de escala;
- Disminución del riesgo;
- Facilidad en el acceso a los insumos;
- Acceso a fuentes de financiamiento y créditos;
- Acceso a información de mercados;
- Mayor acceso a tecnologías de punta;
- Mejor aprovechamiento de la mano de obra familiar, y
- Gastos de promoción y comercialización competitivos.

Problemática Común de las Pymes.

En el 2013 el INEGI publicó su Informe de Actividades y Resultados 2012 que reveló que de las Pymes, el 65% son de carácter familiar. Más del 80% no cuenta con algún tipo de certificación. Cerca del 50% no utiliza técnicas en calidad o productividad. Sólo el 24% maneja alguna licencia o patente. 83% no consolida su presencia en el exterior. Es decir, nuestras Pymes tienen grandes debilidades que habrá que corregir, entre otras:

- El 43% tiene errores administrativos, 24% cursa por tropiezos financieros, 24% ha generado problemas fiscales, 16% tiene problemas de ventas y cobranza, 4% problemas de producción, y 3% problemas con insumos.

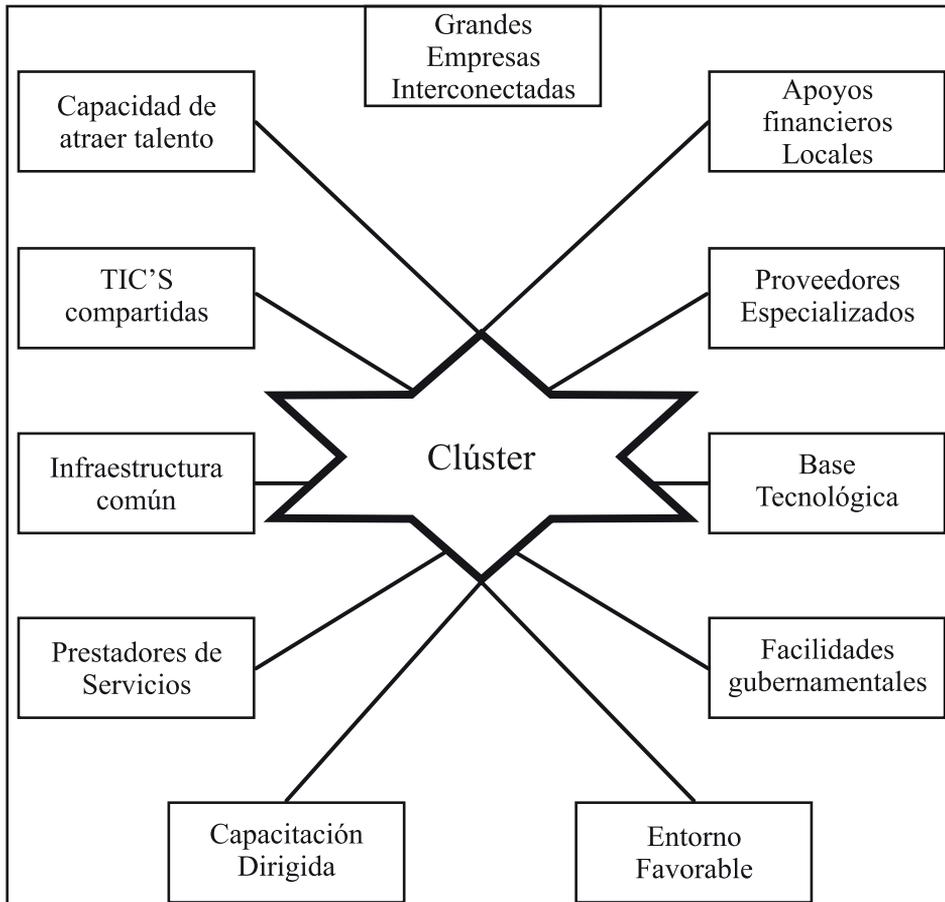
Según la CONDUSEF (Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros) julio del 2013, los errores más comunes de las empresas-pymes son: ausencia de una cultura emprendedora; falta de análisis de oportunidad; mala administración; incompetencia personal; mala previsión financiera; adquisición de deudas sin previsión; centralización de poder; ausencia de controles, y falta de planeación.

Es evidente que tanto las autoridades locales como los organismos empresariales de la región deberán asesorarlas para evitar que cometan errores que comprometan la viabilidad de este tipo de empresas a nivel mundial.

En síntesis la integración de una(s) red(es) de pymes en una ciudad, es una estrategia de organización de la producción, que mediante apoyos mutuos entre sus empresas componentes, logra elevar la productividad, abatir costos, tener economías de escala e integrar las acciones de comercialización, de manera tal que todos salgan ganando. Es importante recalcar, que para obtener

niveles competitivos internacionales, las pymes deberán estar organizadas, capacitadas gerencialmente, incorporar la tecnología de punta y desarrollar a sus recursos humanos y proveedores. Será hasta entonces cuando las redes funcionan con eficiencia y éxito.

CENTRO DE PRODUCCIÓN AGLOMERADA



Fuente: Elaboración propia, con datos de la Secretaría de Economía e INEGI.

SINERGIA SECTOR PÚBLICO/PRIVADO.

Tradicionalmente el sector público ha llevado a cabo proyectos y acciones de infraestructura independiente del sector privado, sin embargo, esto ya se

está olvidando. La Oficina Internacional del Trabajo a través de la Comisión de Cooperación Técnica, en su gaceta de marzo del 2008, publicó que: Las asociaciones público-privadas son iniciativas de colaboración voluntaria entre diversos actores del sector público (Estado) y del sector privado (no estatal), en las que las partes acuerdan trabajar juntas para lograr un propósito común o emprender tareas específicas. En México, aún son incipientes, hay en lo general resquemor e inseguridad en las inversiones conjuntas.

En países como el Reino Unido, España, Irlanda, Australia, Canadá, Italia, Alemania, Portugal y Chile se han implementado con éxito proyectos tan diversos como:

- Aeropuertos;
- Hospitales;
- Puertos marítimos;
- Centros de readaptación;
- Autopistas;
- Carreteras libres de peaje
- Electrificación;
- Escuelas;
- Centros deportivos;
- Presas;
- Plantas de tratamiento de aguas residuales;
- Recintos administrativos, y
- Transporte Urbano.

En una ciudad competitiva las asociaciones público privadas (APP) son una de las maneras de obtener sinergia, pueden tener diferentes objetivos, como hacer avanzar una causa, aplicar normas o códigos de conducta o intercambiar y coordinar recursos y conocimientos técnicos. Pueden consistir en la realización de una actividad específica o convertirse en un conjunto de acciones o incluso en una alianza duradera contribuyendo a alcanzar el consenso y la responsabilización de cada organización participante y las partes interesadas.

Aunque pueden ser de diversos tipos, dichas asociaciones por lo general se establecen como estructuras de cooperación en las que se comparten responsabilidades, así como también conocimientos técnicos, recursos y otras ventajas.

Las asociaciones pueden dedicarse a actividades como la financiación o las donaciones en especie ofrecidas por las partes o entre las partes integrantes de la asociación; a la concepción y la ejecución conjunta de proyectos como la modernización productora de pymes u otras actividades operativas; a la organización de reuniones o eventos, la realización conjunta de campañas de promoción o sensibilización, de investigaciones y publicaciones, el intercambio temporal de personal, o iniciativas para el intercambio o acopio de conocimientos o informaciones.

Experiencia en México.

En los últimos años en México, el Gobierno Federal ha desarrollado proyectos de APP bajo distintas modalidades:

Proyectos para la Prestación de Servicios (PPS):

- Hospitales Regionales de Alta Especialidad del Bajío y de Ciudad Victoria;
- Las carreteras libres de peaje Irapuato-La Piedad, Querétaro-Irapuato y Tapachula-Talismán con ramal a Ciudad Hidalgo, y
- La Universidad Politécnica de San Luis Potosí.

Concesiones:

- El Tren Suburbano Buenavista-Cuautitlán;
- Las autopistas Morelia-Salamanca, Tepic-Villa Unión y Saltillo-Monterrey, y
- Los libramientos de Matehuala, Mexicali, Tecpan y Norte de la Ciudad de México.

Aprovechamiento de activos:

- Paquete Centro-Occidente y Pacífico-Norte.

Proyectos de Infraestructura Productiva del Largo Plazo (PIDIREGAS):

- Proyectos para PEMEX y la Comisión Federal de Electricidad, y
- Nuevo Aeropuerto Benito Juárez de la Ciudad de México (2014).

Marco Jurídico.

En México, se publicó la Ley de Asociaciones Público-Privadas (D.O.F., 16-01-2012) y su Reglamento que señala que los programas de asociación público-privada deberán estar plenamente justificados, especificar el beneficio social que se busca obtener y demostrar su ventaja financiera frente a otras formas de financiamiento.

En el Artículo 3° se dice: También podrán ser proyectos de asociación público-privada los que se realicen en los términos de esta ley, con cualquier esquema de asociación para desarrollar proyectos de inversión productiva, investigación aplicada y/o de innovación tecnológica. En este último caso, las dependencias y entidades optarán en igualdad de condiciones, por el desarrollo de proyectos con instituciones de educación superior y centros de investigación científica-tecnológica públicos del país.

Señalado en el Artículo 4°: (Fracción IV). Las disposiciones de la presente Ley son aplicables a proyectos de asociaciones público-privadas que realicen:

- IV. Las entidades federativas, *municipios* y los entes públicos de unas y otros, con recursos federales, de conformidad con los convenios que celebren con dependencias o entidades de la Administración Pública Federal, (como sería la conversión competitiva de la planta productiva de un municipio).

Requisitos.

Los requisitos legales para que un proyecto pueda considerarse viable para una asociación público-privada se encuentran en la Ley de Asociaciones Público-Privadas.

Artículo 14. Para determinar la viabilidad de un proyecto de asociación público-privada, la ciudad o el municipio interesado deberán contar con un análisis sobre los aspectos siguientes:

- I. La descripción del proyecto y viabilidad técnica del mismo;
- II. Los inmuebles, bienes y derechos necesarios para el desarrollo del proyecto;

- III. Las autorizaciones para el desarrollo del proyecto que en su caso, resulten necesarias;
- IV. La viabilidad jurídica del proyecto;
- V. El impacto ambiental, la preservación y conservación del equilibrio ecológico y, en su caso, afectación de las áreas naturales o zonas protegidas, asentamientos humanos y desarrollo urbano del proyecto, así como su viabilidad en estos aspectos; por parte de las autoridades competentes. Este primer análisis será distinto a la manifestación de impacto ambiental correspondiente conforme a las disposiciones legales aplicables;
- VI. La rentabilidad social del proyecto;
- VII. Las estimaciones de inversión y aportaciones, en numerario y en especie, tanto federales y de los particulares como, en su caso, estatales y municipales;
- VIII. La viabilidad económica y financiera del proyecto, y
- IX. La conveniencia de llevar a cabo el proyecto mediante un esquema de asociación público-privada, en el que se incluya un análisis respecto de otras opciones.

Coincidimos con el investigador Miguel Prialé, en lo señalado en su artículo “La inversión privada en los proyectos públicos” en cuanto a que la ley y el Reglamento de APPs (Asociaciones Público-Privadas) han sido fuertemente criticados por su poca claridad, por su excesivo centralismo y por su complejidad burocrática, lo que puede afectar su objetivo principal al desincentivar a los inversionistas.

No todo es miel sobre hojuelas, en las APPs existen riesgos para el fisco y para la economía. Ello sucede cuando los beneficios son concentrados en el inversionista y los riesgos (costos) son trasladados al Estado, o sea, a los contribuyentes. En consecuencia, cuando la APP significa beneficios para pocos y pérdidas para muchos, resulta una herramienta ineficiente e inequitativa, genera además desconfianza, por los posibles actos de corrupción.

Algunos proyectos públicos no son concesionables y es mejor a veces ejecutarlo por obra pública, siendo no sólo menos costoso sino también más eficiente. La concesión requiere ciertas condiciones básicas de costo/beneficio y reglas claras para su implementación, además por supuesto de inversionistas serios con horizonte de mediano y largo plazos.

Financiamiento.

Si se cuenta con todos los requisitos, Banobras apoya a empresas del sector privado que desarrollan proyectos relacionados con servicios públicos e infraestructura, con base en instrumentos jurídicos suscritos por las empresas con agentes privados o instituciones públicas y que les permiten obtener una contraprestación por la ejecución y operación de los proyectos.

En este sentido, Banobras cuenta con una oferta que permite adaptar los financiamientos a las condiciones y características específicas de cada proyecto, utilizando como fuente de pago del financiamiento la contraprestación recibida por las empresas.

De esta manera, Banobras promueve la participación de las empresas privadas en el sector de infraestructura, dando certidumbre a los inversionistas y a los promotores de los proyectos.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) propone en su amplio documento, “Experiencia mexicana en Asociaciones público-privadas para el desarrollo de infraestructura y la provisión de servicios públicos” que algunos de los ejemplos de sectores y evolución de contratos que se podría proponer, especialmente para atender proyectos de orden estatal y municipal, son:

Plazo	Sectores	Tipo de Contrato
Largo	<ul style="list-style-type: none"> – Salud; – Educación; – Cultura; – Deporte; – Seguridad; – Transporte; – Centros multimodales; – Agua; – Edificios, Administrativos; – Pavimentación; – Recuperación de espacios públicos; – Energía; – Servicios de apoyo como la Central de Abastos; – Servicios Públicos, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un contrato de servicio por proyecto de inversión superior.

Mediano	<ul style="list-style-type: none"> - Salud; - Educación; - Cultura; - Deporte; - Seguridad; - Transporte vial; - Agua; - Tecnología de la información y gobierno; - Cobro de servicios públicos; - Iluminación; - Residuos, y - Servicios públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un contrato de servicios por proyecto de inversión superior, y • Un contrato para un paquete de proyectos menor.
Corto	<ul style="list-style-type: none"> - Salud; - Educación; - Cultura; - Deporte; - Seguridad; - Transporte vial; - Agua; - Tecnología de la Información y gobierno; - Cobro de servicios públicos; - Iluminación; - Residuos, y - Servicios públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un contrato de servicios por proyecto de inversión superior, y • Un contrato para un paquete de proyectos menor.

Hasta ahora las asociaciones público-privado se han utilizado para grandes obras de infraestructura, tales como autopistas, puentes y túneles de peaje. Sin embargo la ley respectiva permite que un Municipio agrupe a todos sus pymes en clusters, estructure una cadena productiva, y reciba recursos federales y privados para mejorar la competitividad. El sector privado y el público pueden complementarse y obtener mayores beneficios, que al final redundarán en un mejor nivel de bienestar en la población.

PARTICIPACIÓN SOCIAL INTENSIVA.

Una condición indispensable para aumentar la competitividad urbana es el involucramiento de todos los sectores sociales y líderes de la comunidad en un frente común, para alcanzar objetivos de beneficio colectivo. Desde

Tocqueville se mencionó que una democracia (al igual que la competitividad) se forja alrededor de la participación social.

La participación social urbana es un proceso en el cual se actúa junto con los otros miembros del grupo o comunidad de una ciudad, en condiciones de igualdad por el bien común, con conciencia de responsabilidad ciudadana en todas o cualquiera de las etapas de un proyecto de competitividad urbana. La colaboración debe ser intensa, continua y genuina.

En otras palabras, es la actividad organizada, racional y conciente de una unidad social delimitada territorialmente y estratificada de acuerdo a las actividades y funciones que realizan sus miembros, los cuales sustentan ciertos intereses y normas comunes. La participación intensiva de la comunidad tiene por objeto expresar iniciativas y necesidades propias, defender intereses y valores, alcanzar objetivos económicos, sociales y políticos e influir, directa e indirectamente, en la toma de decisiones para mejorar la calidad de vida de sus integrantes.

La Secretaría de Educación del Estado de Jalisco en su artículo “¿Qué es la participación social?” (27-08-2014) dice que los elementos que en nuestra opinión, se pueden aplicar a todas las ciudades son:

- Dedicar un tiempo personal a la comunidad;
- Disponer de un espacio de encuentro con los otros;
- Valorar lo colectivo;
- Valorar la propia aportación;
- Concebir la educación como tarea común;
- El aprovechamiento racional de los recursos;
- La distribución de las tareas y diversificación del trabajo;
- La riqueza de puntos de vista diferentes;
- La aportación de apoyo y respaldo a las iniciativas;
- La colaboración en la resolución de conflictos, la toma de decisiones y la realización de proyectos;
- La asunción de las funciones propias;
- El intercambio de información y experiencias, y
- El mejoramiento del clima educativo.

El desarrollo democrático de una comunidad urbana mexicana al que aspiramos comprende la participación social organizada de los ciudadanos como un aspecto fundamental en la toma de decisiones. La sociedad y sus organizaciones deben tomar parte en la formulación, ejecución y evaluación de las políticas públicas de competitividad, así como en las tareas de contraloría social sobre el desempeño de los servidores públicos. De igual manera, el Gobierno Municipal debe de proponer establecer una política de firme aliento a la participación de los ciudadanos y de las organizaciones civiles en diversas áreas de la administración pública.

Para elevar la competitividad, la sociedad estará constituida por grupos de personas que actúan recíprocamente, que tienen actividades que se centran alrededor de una serie de objetivos comunes, que comparten creencias, actitudes y conductas colectivas. Cuando se pertenece a grupos organizados con intereses afines, la relación personal es más directa y existen mayores oportunidades de establecer vínculos estrechos y definitivos que logran un beneficio común.

De esta forma, los grupos sociales se han convertido en agentes indispensables en la gestión de bienes colectivos y son los que se conforman a partir de un sinnúmero de intereses de individuos que de manera no lucrativa buscan asociarse para fijar sus propios rumbos.

Para promover la participación social es básica su institucionalización –reglamentándola y estableciendo áreas de vinculación– acorde a las peculiaridades de cada municipio, localidad o materia de la competitividad;

Con la participación social se establece una relación más estrecha entre los vecinos y las autoridades municipales para que la solución de las demandas y necesidades sean acordes a la realidad social, logrando así, un gran ahorro en recursos financieros, humanos y materiales.

Con su colaboración, la comunidad se hace responsable de su propio desarrollo y se origina una nueva actitud ante las autoridades, al no esperar a que éstas solucionen sus problemas, sino que la población mediante su participación colectiva procure resolver aquéllos que están dentro de sus posibilidades, tratando en todo caso de asegurar el bienestar general.

La participación social y comunitaria intensiva debe ser considerada dentro de las políticas públicas de gobierno, como la forma más viable para responder a las necesidades de mejora de bienestar y calidad de vida, por lo que las autoridades municipales deben de tomar en cuenta que compartir el poder con los ciudadanos no es perder sino ganar en gobernabilidad, lo que garantiza el desarrollo integral del municipio. La participación ciudadana genera consensos, elabora propuestas y contribuye en la toma de decisiones para alcanzar el bienestar social.

Sintetizando, la participación comunitaria municipal para la competitividad es la organización racional y conciente de las personas que habitan en el municipio, con el propósito de proponer las iniciativas que satisfagan sus necesidades; definir intereses y valores comunes; colaborar en la mejora continua así como en la realización de obras y prestación de servicios públicos; conocer sus responsabilidades como miembros del municipio e influir en la toma de decisiones del ayuntamiento.

Existe una fuerza contundente y específica en los países que tienen sociedades participativas. Cuando la sociedad civil es capaz de organizarse para bien, como es la conversión competitiva, los logros suelen ser impresionantes, ya que el simple hecho de asociarse con otros, generalmente alrededor de una causa, permite el libre flujo de las ideas además de su comparación y análisis. Así, los cambios producidos provienen de la reflexión grupal y la participación activa de los individuos, los cuales, en la búsqueda de metas que beneficien a la comunidad, muchas veces logran cambios reales y positivos más allá de la intervención de los gobiernos.

Un aspecto importante en la formación de ONG'S y organizaciones civiles apoyadoras de la competitividad, la constituye el trabajo voluntario de los individuos que las conforman y las inician. Por trabajo voluntario entendemos aquel que no se realiza bajo la lógica de la obtención de beneficios económicos y en el que se compromete tiempo y energía en beneficio de otros. "Es la persona que por elección propia y sin recibir remuneración aporta tiempo a una actividad que va más allá del ámbito familiar en el servicio a los demás para el beneficio de terceros y la sociedad en su conjunto.

Aunque no tiene una finalidad competitiva, sino de control, existen ya algunas entidades federativas de México, como Zacatecas, Chiapas y Sonora que han

prescrito Reglamentos para los Comités de Participación Social, que señalan las atribuciones de los miembros al comité, así como su participación en la elección de autoridades.

La participación social en el incremento de la competitividad de una ciudad es fundamental, ya que faculta el éxito de la aplicación de muchas acciones generadas por el Gobierno y por el sector privado; así, las campañas de mejoramiento ambiental son facilitadas por la comunidad, la atención de excelencia al turista, estará a cargo principalmente de los habitantes, la imagen urbana será cuidada por la sociedad, etc.

MEJORAS A LA OPERACIÓN GUBERNAMENTAL.

Para que puedan darse exitosamente las acciones de incremento de competitividad de una ciudad, el Gobierno Municipal, que es uno de los motores que impulsa el proceso de convención en la ciudad, debe funcionar bien y de buenas.

La eficiencia de una administración local se evalúa por la sociedad, con el grado de satisfacción de sus requerimientos, el manejo adecuado y honesto de los recursos públicos y el grado de bienestar que alcancen sus ciudadanos y no por el número de acciones realizadas señaladas en los Informes de gobierno que además frecuentemente difieren de la realidad.

La productividad gubernamental en los municipios se enfoca principalmente a la provisión o producción de bienes públicos así como en su administración, debe utilizar los recursos de una manera eficiente. La productividad del Gobierno se puede evaluar a través de conocer los productos y servicios, así como sus objetivos logrados dado un nivel de gasto público.

En un Municipio existen tres acciones fundamentales para elevar la eficiencia del gasto: a) En la producción de bienes y servicios; logrando el menor costo posible, utilizando la mezcla óptima de insumos; b) La combinación aprobada de bienes y servicios, y c) Una sustentabilidad del gasto, a fin de lograr el mejor costo social (costo de producción, costo administrativo y costo de financiamiento).

La productividad de los servicios públicos puede incrementarse a través de mejorar la calidad profesional del personal, mayores habilidades y capacidades,

lo que mejora el tiempo de realización del trabajo cotidiano. Otra manera es mejorando el equipamiento y “aplanar” o simplificar la estructura requerida para los servicios al público y por último incorporando nueva tecnología de información (computarizando todos los trámites y registros).

Características de eficiencia.

En general los indicadores deben reflejar la capacidad del gobierno para mejorar la calidad de vida a través de implementar políticas públicas que orienten el desarrollo local. Deben reflejar también la obtención de recursos y la gestión transparente en su aplicación.

Algunos ejemplos de eficiencia son: altos ingresos por impuesto predial, optimización de ingresos propios, reducción de pasivos, facilidades para abrir un negocio o registrar una propiedad. Trámites sencillos para acreditar un pago por licencia, permisos o pago de derechos, minimizando actos de corrupción.

Otros indicadores de eficiencia, son la densidad poblacional, el número de comerciantes informales y el número de actos criminales cometidos en la ciudad.

Gobierno Garante.

Para que una ciudad pueda atraer gran número de inversionistas debe tener una administración pública que garantice principalmente el cumplimiento irrestricto de las leyes (Estado de Derecho), la propiedad física e intelectual debe estar salvaguardada en todos los casos y la seguridad de directivos y trabajadores debe estar a toda prueba. En otras palabras, los empresarios deben estar totalmente seguros de que sus propiedades y recursos están protegidos por la ley, en un ambiente de estabilidad económica y política así como de paz laboral.

Gobierno Moderno (E-G).

Un Gobierno Municipal que cambia su operación tradicional burocrática a nuevos sistemas informáticos y de comunicación, como producto de una innovación, aumenta notablemente su eficiencia, es más rápido, es menos corrupto, tiene menos errores y satisface en mayor grado los requerimientos de sus usuarios (ciudadanos, empresas y organizaciones). La operación cotidiana

se realiza en la Red Web (intra o internet) intercambiando información, con una comunicación fluida. Debe además adecuar su estructura, creando nuevas áreas de operación enfocándose a la atención de los usuarios o clientes con los que debe de mantener una comunicación expedita y continua.

Los tiempos de respuesta se reducen y se aumenta la transparencia en los procesos administrativos. (Este tema se trata con amplitud en el capítulo “Gobierno Municipal Electrónico” del presente libro).

Apertura de Negocios y Mejora Regulatoria.

Habitualmente hay discrepancia en los plazos oficiales requeridos para abrir una empresa y los reales. La eficiencia gubernamental trata de minimizar realmente la dificultad para abrir un negocio o empresa (incluye evitar las solicitudes de dádivas por acelerar un trámite). Se mide el tiempo promedio para cumplir con las regulaciones locales, los costos de los trámites exigidos y los requerimientos de capital mínimo. Es conveniente utilizar de manera aleatoria un usuario simulado que refleje la situación real de los trámites.

Un gobierno eficiente diseña procedimientos administrativos ágiles, claros, simples y comprensibles, que deben ser inmodificables, acompañado de una supervisión estrecha para evitar corruptelas de los funcionarios menores. Los requisitos deben de estar documentados y accesibles a los usuarios. Nadie debe de modificarlos sin autorización superior. De preferencia debe establecerse la ventanilla única para este fin y permitirse diversas formas de pago tales como tarjetas de crédito, transferencias, cheques, etc.

México ocupa el sitio 39 de 189 países en el 2014-2015 en el informe del Banco Mundial en el rubro de facilidad para hacer negocios; en la práctica hay pues una gran distancia entre lo que oficialmente se exige para un trámite ante el gobierno municipal con lo que experimenta un ciudadano común y corriente en su vida cotidiana que intenta abrir una empresa.

La desregulación desempeña un papel fundamental en la remoción de las barreras a la entrada en el mercado, dado que tiende a eliminar las trabas que impiden o dificultan la competencia. Por esto, es una condición necesaria de todo proceso de producción, sobre todo en aquellos países como en México, donde la reglamentación de la economía puede reducir la eficiencia del aparato productivo y la capacidad de adaptación a los cambios tecnológicos.

Manejo de Impuestos y Gasto Público.

Previa difusión amplia del procedimiento de cálculo; las tasas impositivas a las empresas de origen local, deben ser justificables y moderadas. A mayor tasa de impuestos existe menor competitividad de la economía municipal y mayor evasión fiscal.

Muchos municipios son grandes evasores de impuestos federales, no los enteran como debería ser, debido a que se conoce que la Federación al correr un tiempo les condonará su entrega. (Como ha venido sucediendo hasta la fecha). Esto es ineficacia pura.

Otro procedimiento ampliamente benéfico es la actualización del Catastro y el Registro Público de la Propiedad, con ello mejoran notablemente los ingresos al municipio. Un aumento en la recaudación impositiva permite tener recursos para mejorar la calidad de los servicios municipales, entre otros usos.

La eficiencia se alcanza también con la asignación del gasto en salud con un enfoque preventivo, es decir, campañas de información y vacunación, esto significa un considerable ahorro de recursos. Otras asignaciones que especialmente requieren transparencia son la educación y la vivienda, que se demuestran construyendo o reparando y equipando escuelas y casas para los desprotegidos y difundiendo los resultados.

Sistema Judicial expedito.

Un municipio eficiente requiere de una mejora en la aplicación de las leyes y de la justicia, promovida y gestionada ante el Poder Judicial de la Federación. Generando la tendencia a profesionalizar los juicios y la operación de los juzgados, debe computarizarse todo el manejo de la información (TIC's). Simultáneamente supervisar y sancionar el otorgamiento de dádivas al personal del juzgado por aceleración, pérdidas documentales, retardos o "adecuación" de fallos. La Suprema Corte de Justicia de la Nación y los tribunales federales pueden auxiliar a la capacitación y supervisión de la pulcritud y rectitud de los Jueces locales.

El Poder Judicial municipal debe además garantizar el máximo respeto a la propiedad privada. Cualquier intento de invasión de terrenos o de bienes

inmuebles debe ser combatido y sancionado de inmediato. Esto debe darse a conocer en todos los Foros para que llegue a oídos de un futuro inversionista.

Igualmente debe garantizarse, si es necesario con la fuerza pública, la propiedad de vehículos, evitando los secuestros o daños a las unidades de transporte por inconformidades sociales o delincuencia.

Rendición de Cuentas.

Si un Presidente Municipal no exige a los directores y responsables de área, información permanente y realista sobre el cumplimiento de los objetivos operativos, los niveles de ejecución de programas y proyectos prioritarios y la eficiencia en el uso de los recursos presupuestarios, aquellos no se sentirán obligados a generar dicha información por lo que tampoco la exigirán a los niveles directivos medios e instancias operativas del municipio, esta cadena de omisiones disminuye de manera importante la eficiencia del gobierno local.

Para aumentar la competitividad de una ciudad, el gobierno municipal debe eficientarse al rendir cuentas de la aplicación de los recursos públicos a la ciudadanía, bajo las siguientes reglas:

- Debe constituir una práctica institucionalizada.

El proceso de petición y rendición de cuentas debe formar parte de las normas y procedimientos de la organización. De esta manera se garantiza que todo funcionario municipal está obligado a rendir cuentas sobre sus responsabilidades y a pedir cuentas sobre las de sus subordinados.

- Debe estar presente en todos los niveles de la organización municipal.

Todo funcionario que pide cuentas, también estará sujeto a rendirlas, por lo que nadie dentro de la organización está libre de responsabilidades. Así como los niveles operativos de una Alcaldía están obligados a rendir cuentas por la ejecución de las acciones a su cargo ante las instancias directivas, éstas estarán obligadas a rendir cuentas al Presidente Municipal sobre los resultados de tales acciones sobre los problemas municipales, a su vez el Presidente Municipal deberá rendir cuentas ante el Cabildo y a la población en general sobre los resultados de su gestión de gobierno y el manejo de los dineros públicos.

- La evaluación de sus resultados (de las cuentas) debe dar lugar a reconocimientos o sanciones según sea el caso.

Aun cuando la finalidad última y más importante de la petición y rendición de cuentas es controlar la acción gubernamental, también posibilita la evaluación del personal técnico y directivo sobre la base de criterios objetivos (eficacia y eficiencia en el desempeño de sus funciones).

- Debe estar sustentada fundamentalmente en la información generada por las evaluaciones de eficacia, ejecución presupuestaria y resultados de las acciones correspondientes al plan municipal de desarrollo.

Funcionarios Capaces

El Alcalde eficiente tiene una personalidad dinámica, que mantiene un estrecho contacto con la ciudadanía, evitando las actitudes clientelares o paternas, que puede discrepar con ésta cuando es necesario y que actúa como un educador, enseñando con el ejemplo.

La capacitación en desarrollo gerencial a funcionarios debe dirigirse a los nuevos enfoques de la administración pública, como por ejemplo: Técnica de Benchmarking, Solución de Conflictos, Atención al Cliente, Productividad Gubernamental, Espíritu de Servicio, Competitividad, Desarrollo de la Creatividad, entre otros. Lo que implica acciones de desarrollo personal, continua y cíclicamente.

Servicios Municipales de calidad.

Esto significa la prestación adecuada de los servicios públicos para satisfacer óptimamente las necesidades ciudadanas; implica suficiente calidad y oportunidad. Pueden ser realizados directa o indirectamente, por la administración pública o por particulares mediante convenios, arrendamientos o reglamentación legal, en los que se determine las condiciones técnicas y económicas en que deba prestarse al menor costo, así como, garantizar su continuidad y calidad.

La eficiencia y eficacia de la prestación de los servicios públicos municipales depende habitualmente de la observación de los siguientes principios:

- Cualquier habitante de una circunscripción geográfica determinada tiene el derecho a ser usuario de los servicios públicos;
- Todos los habitantes reciben la prestación de un servicio público en igualdad de condiciones;
- La prestación de los servicios públicos no debe interrumpirse;
- Que los servicios públicos se apoyen en un conjunto de normas y condiciones contenidas en la Ley respectiva;
- El deber constitucional que tienen las autoridades encargadas de prestar los servicios públicos;
- La prestación de los servicios públicos se lleva a cabo sin tener un fin de lucro o de especulación, y
- El principio de adaptación de los servicios públicos considera que la prestación correspondiente se adecúe a las contingencias de la comunidad y a los cambios en las necesidades de los habitantes, logrando prestar un mejor servicio, acorde con el desarrollo social.

Paz Laboral

Es evidente que uno de los factores que generan la desconfianza de los nuevos inversionistas, es la presencia local de conflictos laborales frecuentes, como sucede lamentablemente en las ciudades de Oaxaca y Morelia.

Existen grupos sindicales que han hecho su *modus vivendi* de los conflictos y manifestaciones de inconformidad, a veces reales, a veces distorsionadas para lograr beneficios de grupos.

Un Gobierno Municipal eficiente, en coordinación con las industrias, escuelas y empresas debe tener diálogo continuo sobre el ambiente laboral, para detectar oportunamente y prevenir mediante acciones de negociación los conflictos laborales. Deben llevar una estadística y un expediente por cada conflicto, detallando las causas de manera que orienten su posible solución.

En el Plan Nacional de Desarrollo en el punto 2.4 se menciona que es necesario procurar, conjuntamente con el sector empresarial, la inclusión en el mercado laboral de los grupos sociales vulnerables y mejorar sus condiciones de trabajo. Esto además de ser un acto de justicia social, genera una mejor imagen de la ciudad.

Todo lo anterior, sólo será posible al preservar la paz laboral a partir de un adecuado equilibrio entre los factores de la producción que, al tiempo de fomentar la transparencia y la libertad sindical, asegure el pleno respeto de los derechos individuales y colectivos de los trabajadores, plasmados en el artículo 123 de la Constitución en constante búsqueda de la equidad.

La política laboral de la Administración Municipal, debe sustentar su actuación en la negociación, la conciliación y la legalidad, como ejes rectores. Esto requiere fortalecer la armonía entre los sectores laboral y empresarial y procurar la tramitación de las demandas laborales, con procedimientos más ágiles, transparentes y expeditos.

Resumiendo, la eficiencia de una Gobierno Municipal tiene múltiples, componentes, ninguno reviste características extraordinarias o incumplibles, si cada uno de los funcionarios públicos locales hace lo que debe hacer y como lo debe hacer, la suma de esfuerzos y actividades generará eficiencia.

Indicadores de Eficiencia Municipal

- Satisfacción de requerimientos ciudadanos;
- Manejo adecuado de recursos públicos;
- Imagen de probidad de funcionarios;
- Rendimiento de cuentas oportuno;
- Bajo costo de operaciones;
- Acciones de austeridad presupuestal;
- Bajos índices de criminalidad local;
- Medio ambiente sustentable;
- Facilidades a discapacitados y adultos mayores;
- Turismo creciente;
- Altos ingresos fiscales;
- Trámites de servicios ágiles y computarizados;
- Bajo endeudamiento público;
- Propiedad privada garantizada, y
- Justicia y equidad jurídica.

Fuente: Elaboración propia con datos del PND.

ZONAS TURÍSTICAS Y CENTROS HISTÓRICOS.

Para lograr incrementar la competitividad de una ciudad hay que prestar especial atención a los atractivos y zonas turísticas que se encuentran en nuestras ciudades. Esto es de gran relevancia para atraer divisas y recursos fiscales, crear empleos, desarrollar las artesanías locales, brindar hospedaje, activar los restaurantes de comida típica regional, son algunos de los beneficios, además de elevar el posicionamiento de la ciudad a nivel internacional y nacional. El turismo en el 2014 generó 2.5 millones de empleos directos y el doble de indirectos.

La mejora en los servicios turísticos sirve también como elemento de recomendación boca a boca para atraer nuevo turismo en tiempos futuros y como incentivo para capacitar a los prestadores de servicios turísticos, generando con todo ello un mayor bienestar a la comunidad. Se mejora y amplía el empleo directo e indirecto, la infraestructura urbana, hábitos, costumbres y valores, preservando las raíces históricas.

Dada nuestra envidiable posición geográfica como país, tenemos una gran variedad de climas y microclimas: playas, montañas, selva, bosques, desiertos, sabanas, lagos y lagunas, ríos indómitos, cañadas, saltos de agua, cañones, grutas, cenotes, ruinas arqueológicas, vestigios coloniales, entre otros muchos, que se encuentran sólo parcialmente explotados en las ciudades mexicanas.

La Política Nacional Turística 2013-2014 fue presentada por el Presidente de la República en Bahía de Banderas (21-08-2013), en la que señala cuatro directrices, que los Municipios deben respetar y alinear sus acciones con lo siguiente:

- **ORDENAMIENTO Y TRANSFORMACIÓN SECTORIAL.** Los tres niveles de Gobierno deben sumarse a la Política Nacional. Se integra además un Gabinete Turístico;
- **INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD.** Diversificación de la oferta turística y consolidación de los destinos que ya existen;
- **FOMENTO Y PROMOCIÓN.** El estado promueve los destinos turísticos y facilita los esfuerzos de la iniciativa privada, y
- **SENSIBILIDAD Y BENEFICIO SOCIAL.** Creación de instrumentos

para hacer del turismo una industria limpia, cuidando el patrimonio natural, histórico y cultural.

Según la Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas (OMT), el turismo comprende las actividades que hacen las personas (turistas) durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período consecutivo inferior a un año y mayor a un día, con fines de ocio, por negocios o por otros motivos.

Competitividad Turística.

La OMT la define como la capacidad de un destino turístico de aprovechar sus ventajas de manera eficiente. Se caracteriza porque los beneficios de las empresas del ramo y el nivel salarial son más altos que lo habitual y mientras que los activos fijos se están revalorando constantemente, fluyendo con facilidad las nuevas inversiones y mejorando la calidad de vida.

Otras definiciones de competitividad turística es la emitida por la OCDE que la conceptualiza como la capacidad para optimizar sus atractivos y ofrecer servicios de ciudad innovadora, garantizando al mismo tiempo, que los recursos se usen de manera eficiente. Sin embargo México ocupó en el 2014 el lugar 43° a nivel mundial en competitividad turística.

Mejoras en ciudades (y periferia).

Una ciudad tendrá que elegir las opciones más relevantes y rentables, de acuerdo a sus recursos. En México, hay centros urbanos en que coexisten dos o más atractivos y a ellos debe dirigir los esfuerzos.

Las actividades más conocidas de turismo activo son las siguientes:

- *Riesgo*: Aquí sólo se practican deportes peligrosos, el usuario de este tipo de turismo suele ser de nivel adquisitivo y cultural alto y de muy buena forma física (*rafting, rappel*);
- *Deportivo*: La principal motivación es practicar algún deporte. Se puede dividir en dos grupos: deporte de exterior y de interior. También se podría hacer otra subdivisión en función del que practica el deporte, o de quien lo ve;

- *Pesca Deportiva*: Es la actividad turística centrada en la práctica de la pesca deportiva. (Torneos especializados, concursos y premios);
- *Salud*: Está orientado a la realización de intervenciones quirúrgicas delicadas o tratamientos médicos complejos o vinculados. En hospitales certificados y con especialistas de prestigio y tecnología de punta;
- *De Negocio*: Ferias-Congresos Exposiciones Foros, Seminarios;
- *Hidroterapia*: Está vinculado a los balnearios que ofrecen tratamientos para diversas dolencias. (Reumatológicas, estrés, dermatologías, tratamientos de belleza,...). La infraestructura cuenta normalmente con un núcleo principal o instalación termal independiente de las instalaciones hoteleras;
- *Emocional*: Su motivación es el recogimiento y la meditación. (Monasterios, cursos de filosofía oriental);
- *Religioso*: Una oferta ligada a lugares o acontecimientos de carácter religioso de relevancia. (Santuarios);
- *Científico*: Es una oferta turística para realizar investigaciones en lugares especiales como estaciones biológicas, flora y fauna en peligro de extinción, investigación de organismos marinos, etc.;
- *De Compras*: Vinculando a las compras a buen precio o exclusivas. Incluye *outlets* o centros comerciales de artículos de lujo, arte, artesanías y productos de uso común como calzado, electrónica, ropa y accesorios;
- *Gastronómico*: Vinculado a la comida tradicional de un sitio o región;
- *Enológico*: Vinculado a vinos y viñedos de una zona productora;
- *Etnológico*: Vinculando a las costumbres y tradiciones de los pueblos. En algunos casos cercano al turismo ecológico. Representa el grupo de atractivos que dan a conocer las expresiones tradicionales que tienen vigencia en las costumbres de algunos pueblos;
- *Arqueológico*: Vinculando a yacimientos, ruinas y sitios arqueológicos que pueden estar o no alejados de núcleos de población importantes, e
- *Industrial*: Motivado por la visita a fábricas, clusters, o grandes construcciones civiles.

Situación en México.

México hasta hace una década era reconocido como el décimo destino turístico a nivel mundial. El sector turístico actualmente es la tercera fuente de divisas del país, al generar cerca de 10% del Producto Interno Bruto.

México hoy en día ya no figura entre los 10 mejores destinos para visitar, en ninguna categoría, lo que explica la posición 30 de México en el Índice de Competitividad Turística del Foro Económico Mundial en el 2015. Esto se ha agravado aún más por el incremento de la criminalidad así como la inseguridad del turista.

Las ciudades mexicanas deben prestar mejor atención a los turistas de Estados Unidos, que representan el 56%, Canadá tiene el 15%, y el resto de países el 29%. Sin embargo, este “resto del mundo” debe ser segmentado, con productos y destinos turísticos especiales y progresivamente; debe interesarse más en el turismo chino, inglés, de los países nórdicos, etc. Un nuevo mercado que esté integrado por turistas más selectivos, que generen altas divisas.

La principal causa de fondo, de la baja en popularidad, entre los viajeros es la falta de competitividad de México como destino turístico. Esto es generado por la inadecuada política pública que ha seguido el sector en las últimas tres décadas (sobre todo por las inversiones poco visionarias del FONATUR), fomentando no sólo un crecimiento urbano desordenado en los destinos, sino la depredación de sus recursos naturales y culturales. Nuestras políticas no han hecho caso de las tendencias internacionales y nunca se han evaluado. La calidad de servicios es mediocre, hay poco desarrollo de nuevos productos, escasa e inefectiva promoción en el extranjero, con una baja rentabilidad de una elevada inversión, además hay programas turísticos en las entidades desarticulados con las acciones de la Secretaría de Turismo. Hay también muchos atractivos sobrexplotados. Por alguna misteriosa razón, no le hemos asignado al Turismo la importancia que debería tener como fuente de empleo y divisas. España recibió en el 2013 a 60 millones de turistas, mientras México sólo 24 millones. Hay que resaltar que el presupuesto asignado al Turismo ha sido tradicionalmente escaso y raquítico.

Existen seis principales variables a lograr en el desarrollo del Turismo, a saber:

- Calidad de excelencia;
- Capacidad hotelera;
- PIB *per cápita*;
- Población y apertura externa;
- Seguridad al turista, y
- Nuevos servicios y destinos.

La *capacidad hotelera* es la variable de mayor peso relativo con un valor de 0.73, seguida por la apertura externa con un 0.37 y el PIB *per cápita* (0,31). Ofertamos 651,000 cuartos y 16,000 establecimientos del ramo, que son insuficientes y mal distribuidos.

El indicador “grado de apertura externa”, que logra medir la dependencia de una economía hacia el exterior, permite influir positivamente en el arribo de turistas, pues mayor apertura significa aumento de las relaciones comerciales, del turismo de negocio y del conocimiento del destino.

Producto Interno Bruto per cápita. Es la variable del desarrollo económico que hay que valorar como un indicador clave, pues mientras mayor sea éste, supone un mayor desarrollo de la infraestructura ya sea de las telecomunicaciones, el transporte y hotelera entre otras.

El financiamiento externo se ha considerado tradicionalmente un complemento importante del ahorro interno para aumentar la inversión y estimular el crecimiento económico sostenido. La Inversión Extranjera Directa (IED) ha jugado un papel destacado en la contribución a la financiación del desarrollo turístico en algunos países latinoamericanos, como Cuba y Colombia.

Según la Secretaría de Turismo (SECTUR) en su fascículo “Eje México Próspero” del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018: El turismo representa la posibilidad de crear trabajos, incrementar los mercados donde operan las pequeñas y medianas empresas, así como la posibilidad de preservar la riqueza natural y cultural de los países. Una evidencia al respecto es que 87% de la población en municipios turísticos en nuestro país, tiene un nivel de marginación “muy bajo” de acuerdo con el CONEVAL, mientras que la cifra equivalente en los municipios no turísticos es alto o muy alto en el 8%. Insistimos, hay una incongruencia entre el deseo de mejorar el Turismo y el escaso presupuesto asignado a la SECTUR; deberá tener un monto del doble de presupuesto y en diez años del tripe, con un control estricto de su aplicación. De continuar así, sólo milagrosamente se desarrollará la competitividad turística del país.

Las ciudades de México deben aprovechar integralmente el crecimiento del sector turístico a nivel mundial y nuestros bajos precios en los servicios. Se debe mejorar el valor agregado de la oferta de este tipo de productos. En

los últimos 30 años (1982-2012), los turistas internacionales en México han observado una Tasa Media de Crecimiento Anual (TMCA) de 2.0%. Como resultado, el país ha perdido posiciones en la clasificación de la Organización Mundial de Turismo (OMT), al pasar del séptimo lugar en 2000, al décimo tercero en 2012 en la recepción de turistas internacionales y del duodécimo al vigésimo tercero en el ingreso de divisas. En el 2013 México cae a la posición número 15 con 23.7 millones de turistas.

Acciones Federales de Fomento.

Fundamentadas en la Ley General de Turismo (D.O.F., 17-06-2009), y en el Plan Nacional de Desarrollo (DOF. 20-05-2013) que señalan que a través de la coordinación entre los tres niveles de gobierno y los sectores social y privado se pretende:

- Impulsar la innovación de la oferta y elevar la competitividad del sector turístico;
- Fortalecer la investigación y generación del conocimiento turístico;
- Fortalecer la infraestructura y la calidad de los servicios y los productos turísticos;
- Diversificar e innovar la oferta de productos y consolidar destinos;
- Posicionar adicionalmente a México como un destino atractivo en segmentos poco desarrollados, además del de sol y playa, como el turismo cultural, ecoturismo y aventura, salud, deportes, de lujo, de negocios y reuniones, cruceros, religioso, entre otros;
- Concretar un Sistema Nacional de Certificación para asegurar la calidad de los servicios turísticos;
- Desarrollar agendas de competitividad por destinos;
- Fomentar la colaboración y coordinación con el sector privado, gobiernos locales y prestadores de servicios, e
- Imprimir en el Programa Nacional de Infraestructura un claro enfoque turístico.

Sin embargo, este listado de propósitos, tiene en nuestra opinión el alto riesgo de sólo cumplirse mínima o parcialmente. Debe especificarse claramente y por escrito, quien y como realizará cada acción, el presupuesto asignado, el responsable de llevarlo a cabo, los parámetros de calidad mundial, las metas cuantificadas, los tiempos de realización y de obtención de resultados, informe

de resultados, éxitos y fracasos, asimismo las acciones correctivas. Hay que crear un verdadero “compromiso de éxito”.

Especial relevancia tiene el Capítulo 7 del Programa Nacional de Infraestructura 2014-2018, en donde se hace en primer lugar un diagnóstico, seguido de una descripción de la posición del sector en el contexto internacional, la problemática del sector a nivel nacional, que incluye las principales políticas y programas del sector 2008-2012, así como las coberturas del sector, seguridad de la problemática por región y entidad federativa y los retos y áreas de oportunidad del sector. Tiene también la alineación estratégica de las acciones turísticas con el Plan Nacional de Desarrollo, los objetivos, estrategias, líneas de acción, indicadores estratégicos y las metas, así como las fuentes del financiamiento.

Siendo un Programa con una óptica nacional, muy extensa, representa la información oficial del sector turístico más actualizada y fidedigna, por lo que sugerimos que todo gobierno municipal lo lea y estudie a detalle, para poder alinear las acciones turísticas urbanas con las nacionales.

También es importante comentar el Programa Sectorial de Turismo 2013-2018 publicado en el *Diario Oficial de la Federación* el 13-12-2013 (PROSECTUR) que instrumentó el objetivo 4.11 del Plan Nacional de Desarrollo para aprovechar el potencial del país, para generar una mejora en la derrama económica.

En nuestro país cualquier ciudad debe con apoyo de la Secretaría de Turismo Estatal y de SECTUR planear, organizar, mantener y promocionar una zona turística al menos, así como en ciudades turísticas una oficina de turismo, digna con personal capacitado e información escrita de los atractivos locales. Esta acción es muy exitosa en Francia y España ya que facilita la visita y promueve otros sitios similares.

La ciudad debe conservar sus parques jardines y plazas como un área turística, con calles peatonales limpias, con cafés o restaurantes exteriores y libres de ambulante. En el caso en los que no exista un atractivo turístico habrá que crearlo y desarrollarlo; por ejemplo: Teatros al aire libre, conciertos en plazuelas, fiestas o festivales típicos, etc., con apoyo y asesoría especializada de la SECTUR.

En el caso de tener vestigios prehispánicos y/o ruinas arqueológicas o monumentos coloniales, los municipios pueden acudir al Instituto Nacional de Antropología a través de sus 31 centros regionales para obtener apoyos técnicos y fondos.

Las zonas turísticas requieren especial atención de todos los ciudadanos y no sólo del gobierno, representan una fuente de ingresos importante, todos salen beneficiados con su preservación y desarrollo. Hay poblaciones como Valle de Bravo en el Estado de México o San José de Gracia en Aguascalientes, que han encontrado en el turismo su eje de desarrollo económico y por ende un mayor nivel de bienestar. Todas las ciudades deben buscar un eje turístico de desarrollo y dirigir todos sus esfuerzos y actividades a mejorarlo de forma permanente.

Centros Históricos

El eje de la vida social en las ciudades mexicanas gira en la gran mayoría de ellas, alrededor de sus centros históricos, excepciones a esta regla son los centros turísticos de playa o ciudades con desarrollos industriales que han traído la ubicación de nuevos centros comerciales.

Habitualmente aquí radican los edificios que albergan las oficinas de Gobierno, catedrales y bancos, alrededor de un jardín central o una explanada. Hay edificios coloniales, restaurantes, comercios y son sede de manifestaciones artísticas, culturales y de protesta e inconformidad de grupos sociales.

Magnitud.

- Los 10 centros históricos incluidos en la lista de Patrimonio Mundial de la UNESCO (9 de ellos cuentan con declaratoria de zona de monumentos históricos);
- Los centros de 59 localidades con declaratoria de zona patrimonial del INAH;
- Los centros tradicionales de 60 localidades incluidas en el Programa de Pueblos Mágicos, promovido por la SECTUR (2015);
- Los centros de 129 localidades de más de 50,000 habitantes del Sistema Urbano Nacional establecido por la SEDESOL;

- Los 147 conjuntos urbanos con características patrimoniales sin declaratoria de zonas de monumentos históricos, y
- Más de 350 Centros Históricos (CH) susceptibles de desarrollar un Plan de Manejo.

Problemática Actual.

Los problemas relacionados con la densificación demográfica de los centros históricos ocasionan con mayor frecuencia:

- Problemas para la calidad de vida, tanto psicológicos como fisiológicos, relacionados con las aglomeraciones excesivas de personas;
- Distorsiones entre los servicios disponibles y el número de personas demandantes de los mismos, especialmente importantes en los sitios donde hay fortísimas densidades de población y escaso suelo urbano para ubicar los servicios e infraestructuras disponibles, no quedando más solución que alejar la localización de las dotaciones de servicios e infraestructuras a estos cambios;
- El envejecimiento de los habitantes, que ven como la población joven emigra a otras zonas;
- El desarrollo frecuente de importantes manifestaciones de inconformidades de la sociedad: marchas, paros, plantones, etc.;
- El debilitamiento del sistema comercial tradicional y de “abolengo”;
- El descenso en el valor de los inmuebles, lo cual resta ingresos a sus habitantes propietarios;
- La necesidad de llevar a cabo políticas de asistencia social relacionadas con la atención a los ancianos y discapacitados, y
- La conversión de los servicios públicos hacia los necesarios para este tipo de poblaciones.

Algunos urbanistas latinoamericanos han señalado que los problemas de los centros históricos de las ciudades medianas y grandes, ocupan un importante lugar, especialmente cuatro de ellos:

- La depauperización de amplios sectores de ese Centro, y
- La excesiva tercerización de otros sectores (“fenómeno *city*”), que origina:
- El desplazamiento de los residentes hacia otros barrios, vaciando y envejeciendo su estructura poblacional;
- Problemas de tráfico relacionados con el elevado número de empleos que ofrece la zona y con la centralización ejercida por el lugar;

- El creciente deterioro medioambiental ocasionado por la acumulación de tráfico, personas y actividades en un pequeño espacio, y
- Los problemas de conservación del patrimonio cultural en una zona muy demandada y con los precios del suelo más elevados.

Problemas Adicionales.

Representan la mayor frecuencia y forman parte de los focos rojos en los que debe de poner especial atención una ciudad que está en el camino de la alta competitividad:

- Deterioro de la imagen urbana por la falta de control de las actividades comerciales y de los anuncios en las calles con mayor concentración comercial (contaminación visual);
- Inexistencia de una normatividad que regule alturas y usos del suelo, lo cual genera un perfil irregular y la presencia de cantinas en la zona habitacional periférica o de escuela;
- La actividad del Mercado se desborda a las calles aledañas, con la presencia de basura y anuncios comerciales en la mayor parte de las fachadas y sobre la vía pública;
- Presencia de vendedores ambulantes en calles y banquetas;
- Falta de ordenamiento del transporte colectivo sobre avenidas y paraderos;
- Utilización de la vía pública como estacionamiento, mientras que existe una subutilización de los estacionamientos existentes;
- Insuficiente dotación de cajones de estacionamiento en las nuevas construcciones;
- Deficiente servicio de recolección de basura;
- Saturación de cableado aéreo en zonas centrales, y
- Banquetas en mal estado y deterioradas por las raíces del arbolamiento y sin facilidades para discapacitados.

En resumen los principales problemas de los centros históricos de las ciudades mexicanas son:

- El deterioro urbano (áreas emblemáticas que con el tiempo vienen a menos);

- Tercerización (multifuncionalidad, actividades diversas que alteran su morfología y funcionamiento como la excesiva comercialización, publicidad, ambulante, etc.);
- Despoblación (los residentes emigran a las periferias en busca de viviendas baratas), y
- Dificultad para la accesibilidad y movilidad (transporte insuficiente, congestionamiento, falta de estacionamientos, contaminación).

Opciones de solución en los centros históricos.

- *Readecuación de Objetivos y Políticas.*

Propósitos.

- Defender la identidad del centro histórico, y
- Evitar el vaciado poblacional y la segregación social.

Para cumplir estos objetivos se plantean tres tipos de política:

- Conservacionistas con el patrimonio, con la restauración y rehabilitación de edificios y espacios;
 - Revitalizadora de sus funciones como barrio, desarrollando políticas de rehabilitación y reedificación de espacios residenciales, dotaciones de servicios y redes comerciales, y
 - Renovadora de su tejido social y funcional.
- *Rehabilitación.*

En la mayoría de las ciudades mexicanas es posible aplicar la metodología rehabilitadora de M. A. Troitiño (2010), señaladas en “Dinámicas Funcionales del Turismo y sus impactos en las Ciudades Patrimonio de la Humanidad”. Guanajuato (México), integrada por tres fases:

Fase 1: Es la más frecuente, los Ayuntamientos: elaboran normas de carácter pasivo, regulando las condiciones de intervención mediante instrumentos de planeación;

Fase 2: Se produce una intervención pública activa, centrada en obras públicas y escasas inversiones en el sector de la vivienda. Se

diferencian dos variantes: en la primera, la inversión directa se limita a la obra pública; en la segunda, ya se producen inversiones de apoyo o fomento a la inversión privada, y

Fase 3: Es la etapa decisiva, y concluye con la recuperación de los tejidos preindustriales; tiene lugar cuando se realizan inversiones públicas directas en las personas que habitan estos barrios, complementando las inversiones en ladrillo.

Urbanistas como Rafael del Pino, J.M. Jurado y Cols, en su artículo “Conservación de los Centros Históricos” (2011) www.es.slideshare.net señalan que el reciclado de los centros históricos debe de incluir:

- La rehabilitación privada;
- Elaborar proyectos de espacios singulares de plazas y calles;
- Renovar las instalaciones urbanas obsoletas;
- Incorporar un nuevo diseño urbano más acorde con las actuales necesidades humanas, mejorando la accesibilidad;
- Eliminar el impacto ambiental de vehículos mal estacionados con estacionamientos subterráneos, y
- Establecer programas de construcción de estacionamientos para residentes, etc.

Por su valor histórico, cultural y social debe tenerse especial atención en la restauración de edificios, las principales acciones son:

- Restauración de edificios de uso colectivo.- Debe tener una función útil para la sociedad. Se debe prohibir todo arreglo que lo pudiera alterar y usar técnicas modernas científicamente garantizadas. Se respetan las aportaciones de todas las épocas en la edificación. Se debe distinguir perfectamente la parte restaurada de la original;
- Conservación de edificios privados.- Misma metodología pero con capital privado, y
- Vivienda.- En nuestros centros históricos distinguimos dos problemáticas bien diferenciadas relacionadas con la situación de las viviendas: A) El grave deterioro de algunas viviendas y edificios, que no reúnen las mínimas condiciones de seguridad y habitabilidad para vivir dignamente. Aquí es necesaria una actuación en profundidad

por la situación en la que viven los inquilinos que dados sus escasos recursos no tienen capacidad de mejorar sus condiciones de vida. B) Aquellas viviendas y edificios residenciales donde son necesarias rehabilitaciones puntuales, sea para mejorar las condiciones del interior de la vivienda (cocinas, baños, acabados, instalaciones...) o en zonas comunes como mejora de la accesibilidad mediante la colocación de ascensores, mejora de pisos y techos, instalaciones, etc.

Acciones complementarias de bajo costo.

Existen actividades que pueden ser realizadas con poco presupuesto y por cooperación con la iniciativa privada, de una manera progresiva y procurando no ocasionar problemas a los habitantes de estas zonas. Algunas de ellas pueden ser:

Embellecimiento de calles, avenidas y camellones: en un perímetro delimitado. Se homologan fachadas artísticas, mobiliario urbano, alumbrado, fuentes, jardines, camellones, anuncios comerciales y nomenclatura.

Otra acción relevante es modificar las rutas del transporte público que tradicionalmente llegan al centro histórico, reubicándolas fuera de su perímetro. Algunas ciudades optan por destinar al uso peatonal a todo su centro histórico o sólo en alguna (s) calles. Hay que evitar la instalación de comercio informal que casi de manera automática en cuanto se rehabilita la zona aparecen por doquier.

La ocupación de las plazas centrales o zócalos, por grupos inconformes, si bien es un signo de democracia, también genera pérdida a los comerciantes establecidos y son rechazados por el turismo. Habría que designar otros sitios para plantones, marchas y manifestaciones. Ciudades como Oaxaca, tienen ocupado su Centro Histórico casi cotidianamente, generando además de un problema económico y un ambiente de incertidumbre que ha originado la ausencia de nuevos inversionistas en la zona.

El Centro Histórico de una ciudad debe considerarse para fines de la competitividad, como el principal elemento urbano atractor de turismo y comercio; es por ello, que siempre deberá mantenerse y conservarse en óptimas condiciones, buscando la mejora continua y enriquecimiento cultural y artístico.

FUENTES DE TRABAJO ADICIONALES.

Una ciudad competitiva no sólo debe generar nuevos empleos para su PEA (Población Económicamente Activa) sino también buscar ingresos complementarios a través de crear y ofrecer trabajo a mujeres (habitualmente amas de casa) y para adultos mayores, que generalmente son rechazados por el gobierno, empresas e industrias. Son trabajos que se suman a los tradicionales.

Nuestra propuesta de otras fuentes de empleo tiene una dirección preferente: los cinturones de miseria que rodean a la ciudad. Las condiciones socioeconómicas son precarias y sin esperanza de mejoría. Las opciones señaladas pueden ser operadas exitosamente por mujeres y ancianos, haciéndolos sentirse útiles y productivos, generando ingresos adicionales a la familia.

En lo agropecuario, las nuevas formas de trabajo se plantean para que el gobierno municipal negocie en primera con los habitantes de sus cinturones de miseria de la periferia urbana, para su reubicación en sitios con escaso riesgo de sufrir embates climáticos, inundaciones, ríos desbordados, deslizamiento de tierra. De los recursos territoriales que tiene el municipio deberá seleccionar aquellos que tengan mayor viabilidad y que permitan dar sustentabilidad a largo plazo, a nuevos nichos de producción, por ejemplo, granjas productoras avícolas. Deberá previamente realizarse un censo que permita identificar y cuantificar las familias en situación precaria. No debe convertirse en un programa asistencial. Es un programa que exige esfuerzos, colaboración y trabajo, que les da dignidad como personas, mejora ingresos y su alimentación. Algunos ejemplos son:

Granjas de policultivo.

Ésta es una magnífica opción, en las ciudades con cuerpos de agua cercanos y bajo el principio de aprovechar óptimamente los recursos tales como el escaso espacio productivo, el alimento disponible, productos y subproductos agrícolas y domésticos, la gran variedad de recursos naturales y la aplicación de las técnicas piscícolas rentables, surge en México una adaptación del conocido Policultivo Chino, esto es debido, a que las condiciones naturales, sociales y culturales son distintas, por lo que se han adoptado los principios y fundamentos pero se tropicalizan los procedimientos, de acuerdo a nuestras condiciones, costumbres y necesidades. Esta cadena alimenticia funciona exitosamente en China desde hace siglos.

Nuestro país ha desarrollado, siguiendo los fundamentos del Modelo Chino, una variación que consiste en estructurar dos alternativas: una con todos los recursos, implementos, instalaciones y tecnología moderna destinada a inversionistas y otra, de tipo económico, que utiliza los insumos locales e incorpora a la producción a los ancianos, niños y mujeres campesinas o semiurbanas. Las especies cultivadas se han diversificado, al igual que los cultivos, dependiendo del clima, disponibilidad de agua y terreno, así como la capacidad económica de los productores. Un ejemplo que está operando con éxito es la granja de Tezontepec, Hidalgo.

Una granja de policultivo consiste en integrar una agricultura de cosechas múltiples diversificadas y horticultura acompañadas de un sistema acuícola en donde más de una especie es cultivada simultáneamente en un estanque al utilizar especies de peces que no compiten entre sí, se adiciona de especies animales domésticas cuyos desechos se aprovechan como fertilizante orgánico y generadores de gas (a través de digestores rústicos) permitiendo a la comunidad obtener alimentos para autoconsumo y/o venta.

Las especies para el policultivo se han diversificado de tal manera que pueden utilizarse cualquiera de los siguientes organismos:

1. Peces: Carpa, tilapia, bagre, trucha;
2. Animales domésticos: Cerdos, vacas, cabras, ovejas, caballos, patos, gallinas, conejos, etc., y
3. Hortaliza: Zanahoria, papa, lechuga, cebolla, chile, jitomate, etc., o cultivos de maíz, frutas, frijoles, etc.

Esta nueva opción de cultivar los organismos propios de cada región en un mismo sitio, ha sido puesta en práctica en América Latina, destacándose Panamá por los resultados obtenidos, ya que las bondades del Policultivo se multiplica al permitir al productor tener una variedad de productos al mismo tiempo, al ser aprovechados totalmente espacios, suelo, agua, subproductos agrícolas, y domésticos, desechos, alimentos, y las especias propias de cada región, además de que los insumos, o sea, las crías, alimento, abono, etc., son generados en la misma unidad de producción a costo mínimo.

El establecimiento de instalaciones rústicas de fácil construcción, operación simple y de bajo costo, así como la explotación de diferentes organismos cultivados en un mismo sitio en forma complementaria, quedan descritas en la bibliografía específica con el propósito de que sean llevadas a cabo por cada una de las familias mexicanas, o mejor aún, por las comunidades de los cinturones urbanos de miseria, lo que favorecerá y fomentará el trabajo en grupo.

La ejecución de esta forma de cultivo es, sin duda, una buena alternativa de producción en nuestro país, debido a que la crisis económica actual nos lleva al establecimiento de procedimientos de alta eficiencia para la utilización óptima de nuestros recursos materiales y humanos.

Las ventajas de esta práctica se resumen en seis puntos:

1. Es una actividad que puede llevarse a cabo con un mínimo de inversión;
2. Constituye, en los habitantes de la periferia urbana, un ingreso extra de dinero para el productor, ya que es una actividad complementaria a la ya tradicionalmente familiar;
3. Proporciona alimento extra, de alto contenido proteínico, incrementando el estado nutricional de la familia;
4. Es generadora de nuevas fuentes de ocupación tanto para hombres como para mujeres, niños y ancianos;
5. Se utiliza y aprovechan las materias primas regionales disponibles, y
6. Como actividad que proporciona alimento y dinero al productor, propicia el arraigo y amor a su tierra.

Alternativas de cultivo.

Ante la gran diversidad de recursos naturales que posee nuestro país, se plantean las siguientes opciones de cultivo, mismas que pueden cambiarse o modificarse, de acuerdo a los organismos disponibles o de manejarse. No deben estandarizarse ni los materiales de construcción ni la selección de especies y menos los cultivos. Cada región es diferente, tanto en clima, calidad de la tierra, periodos de lluvia, plagas endémicas, condiciones del mercado local, costumbres alimenticias, etc.

Opciones con base en regiones climáticas:

a) Regiones Tropicales y Semitropicales:

A1 { Tilapia
Cerdo o Vacas
Gallinas
Hortalizas

A2 { Tilapia
Langostino
Cerdo o Vacas
Hortalizas

A3 { Tilapia
Carpas
Cerdo o Conejo
Hortalizas

A4 { Tilapia
Cerdo o Pato
o Gallinas
Hortalizas

b) Regiones Templadas y Frías:

B1 { Trucha
Borrego o
Chivas
Conejos
Cerdos
Hortalizas

B2 { Carpas
Cerdo
Gallinas o
Guajolotes
Patos
Hortalizas

Los organismos que utilizamos en el Policultivo forman tres grandes grupos:

- a) Peces;
- b) Animales Domésticos, y
- c) Hortalizas.

a) *Peces*. De las especies de peces que han sido utilizados con mayor éxito en el Policultivo en México y que representan una alternativa de producción, son las carpas, las que tienen diferentes hábitos de alimentación, aprovechan todo el alimento disponible en una misma columna de agua, al ocupar los diferentes estratos de la misma, estableciéndose una relación complementaria, al no existir competencia por alimento y/o espacio.

En México existen nueve especies de carpas de las que originalmente siete fueron importadas y se han adaptado hoy –extraordinariamente– a las condiciones de nuestras aguas dulces.

- b) *Animales Domésticos*. Son de gran utilidad, puesto que de estos se aprovecha hasta el excremento, mismo que se utiliza como fertilizante. Se recomienda aquellos organismos de fácil adquisición, que no requieren cuidado especial para su conservación y que se reproducen en gran número, que tienen un crecimiento rápido y que pueden consumir cualquier tipo de alimento, como los cerdos, patos, vacas, conejos, chivas, etc. Se sugiere, preferentemente, los cerdos, ya que son aprovechables en todos sus productos, estas características así como la demanda de la carne y los derivados porcinos, en el mercado, la convierten en una especie ideal para el Policultivo.
- c) *Hortalizas*. El tercer gran grupo comprende una gran variedad de hortalizas, lo que permite seleccionar las especies, que se adecuen en las condiciones y necesidades del productor, así como el clima, características de la tierra, demanda en el mercado local, etc. Principalmente deben sembrarse: zanahoria, lechuga, coliflor, chile, rábano, jitomate, cebolla, calabacita y acelga.

En condiciones ideales, los organismos con mayores rendimientos en el Policultivo, en nuestro país, son:

- Tilapia o Carpas, de estas algunas variedades rentables:
 - Carpa barrigona;
 - Carpa cabeza;
 - Carpa espejo;
 - Carpa herbívora, y
 - Carpa plateada.
- Cerdos, y
- Patos.

Rogamos al lector dado lo extenso del tema, consultar la bibliografía señalada al final de este libro ya que por razones de espacio y por la índole del mismo no es factible describirlo aquí (Ver “Modelo Mexicano de Policultura de Martínez Torres Z.).

Productores Avícolas Familiares.

El organismo FAO en septiembre del 2007 a través de su oficina en México emitió el artículo “Producción en traspatio y manejo de aves” del cual hemos

resumido los conceptos más aplicables al proyecto de conversión competitiva de las ciudades.

El propósito de esta opción es el desarrollar en la periferia urbana, el sistema de producción y manejo de aves de corral en el traspatio, para incrementar la disponibilidad de alimentos con alto contenido de proteína, a fin de mejorar la dieta de las familias pobres que viven en zonas marginadas. Es la antigua costumbre de nuestros campesinos, sólo que mejorada. Se proporciona un conjunto de procedimientos secuenciales, con el fin de mejorar las condiciones de infraestructura física y de manejo, para la crianza de gallinas criollas de doble propósito, en módulos de producción ubicados en el traspatio de las viviendas rurales o semiurbanas.

Un objetivo adicional es el lograr la autosuficiencia en la producción de huevo y obtener excedentes para la venta o intercambio en el mercado local, incrementando así el ingreso familiar.

Metas: Al término de un año cada familia participante, contará con una unidad de producción avícola, manejada de manera planificada y tecnificada, utilizando recursos e insumos alimenticios locales o regionales y produciendo para el autoconsumo y la venta local de excedentes.

El programa de ejecución, las características del gallinero, los beneficios del proyecto, costos, inversiones, los proveedores de insumos y la relación costo-beneficio, se especifican en la bibliografía ya referida.

Generalmente se les llama gallinas a las especies que producen huevos y pollos a los que se destinan para carne; el nombre científico de la especie es *Gallus gallus* y en la actualidad se cuenta con muchas líneas o razas, que también se han introducido a los sistemas de granjas familiares o traspatio. Las gallinas que se manejan de manera tecnificada y comercial se dividen en tres categorías, de acuerdo a su tamaño y función zootécnica:

Gallinas ligeras o livianas.- Llamadas también aves de postura o ponedoras son las que se explotan para la producción de huevo para plato o consumo humano. Este tipo de aves puede llegar a producir hasta 300 huevos en un año, y su plumaje puede ser de color blanco o café rojizo. Las principales razas son Babcock, Hy-Line, Hisex Brown, Hisex White y Dekalb.

Gallinas pesadas.- Las gallinas de este tipo tienen como función producir el huevo del cual, una vez incubado nacerán los pollos de engorda para la producción de carne. En estas aves el color de las plumas generalmente es blanco o café, siendo las razas más importantes Ross, Hybro, Cobb, Hubbard y Arbor Acres.

Gallinas semipesadas.- Llamadas también de doble propósito, porque aunque no alcanzan una producción alta de huevo como las aves ligeras, su producción es bastante aceptable y además las crías que producen, cuando son explotadas para la producción de carne, alcanzan pesos cercanos al del pollo de engorda producido por gallinas pesadas. El plumaje de estas aves puede ser completamente rojo o bien de color negro con puntos blancos. En esta categoría destacan las razas Rhode Island Red, Plymouth Rock Barred y cruza de las dos anteriores.

En México, habitualmente no se consiguen razas puras, las gallinas criollas que se crían en los traspatios tienen doble propósito, pues se destinan para la alimentación humana proporcionando huevo y carne, siendo una importante fuente de proteína en la dieta familiar.

También son removedoras del suelo y ayudan a controlar algunas plagas de las plantas.

El corral debe ser construido sobre un terreno permeable y si es posible, ligeramente elevado para permitir un fácil y rápido drenaje de un eventual exceso de agua, evitando que su estancamiento se convierta en un foco de difusión de enfermedades. Debe ubicarse hacia el oriente o sur, principalmente cuando el criadero se encuentra en regiones donde el invierno es largo y frío, procurando aprovechar la mayor cantidad de luz solar.

Además, el sitio donde será construido el gallinero debe permitir una buena ventilación, así como disponer de un patio para el libre pastoreo de las gallinas. En la zona de pastoreo es recomendable la presencia de árboles o arbustos, para que den sombra y ayuden en el crecimiento y desarrollo de las aves. También debe contar con un lugar para insumos y otro para la deposición de subproductos como plumas, excrementos, etc.; asimismo, el excremento debe tratarse antes de llevarlo a las hortalizas o frutales, mediante composteo u otra técnica apropiada.

Otro escenario que puede encontrarse es que ya exista un excedente en la producción de granos básicos; por lo tanto, se puede implementar un gallinero pequeño como el propuesto, para que las familias adapten y adopten la nueva tecnología y cuando el proyecto resulte un éxito, podrán ampliar el gallinero de acuerdo a sus necesidades y proyecciones, empezando con la producción para el autoconsumo de la familia en un gallinero de 7 m² como mínimo y posteriormente conforme se va mejorando la tecnología de crianza, duplicar o triplicar el tamaño del gallinero (14 o 21 m²) e insumos con el fin de obtener excedentes para la venta de productos con los vecinos, en la comunidad y la región de manera organizada, creando una empresa familiar.

En síntesis, se presentan dos opciones para que la ciudad cuente con otras fuentes de trabajo, diferentes, y adicionales, que les den ocupación a miembros de la comunidad que difícilmente tienen acceso a las empresas: las mujeres, los ancianos, discapacitados, niños pueden participar activamente.

Los gobiernos municipales pueden obtener asesoría y financiamiento en la Secretaría de Economía, con el Fondo PyME, la SAGARPA y de organismos internacionales como la FAO.

Huertos urbanos.

Zona destinada para la producción de hortalizas para consumo familiar. Este tipo de huertos se suelen dar en viviendas unifamiliares o plurifamiliares. Se denominan huertos urbanos, porque permiten la opción de tenerlos dentro de las ciudades en patios, terrazas, o incluso en los balcones.

Huertos familiares.

Es un programa desarrollado por la Subsecretaría de Desarrollo Rural de la SAGARPA.

El huerto familiar bien atendido proporciona las hortalizas necesarias para el consumo de la familia durante todo el año, aunque en regiones frías se hace necesario el uso de invernadero. Una de las grandes ventajas de sembrar un huerto familiar es que se obtienen hortalizas de mejor calidad que las que se pueden comprar en el mercado.

El huerto familiar es la parcela en la que se cultivan hortalizas frescas en forma intensiva y continua durante el año, lo cual implica hacer siembras en forma escalonada. Un huerto familiar se puede establecer en pequeños espacios de tierra en algún lote cercano a la casa y es fácil de atender; los productos se reservan para las necesidades alimenticias de la familia del productor. El tamaño del huerto depende del número de personas que forman la familia. Dos aspectos importantes que deben tomarse en cuenta para lograr buenos resultados son la disponibilidad de agua y la planeación del propio huerto.

El programa detalla la dimensión del término, las hortalizas a plantar, cuando y como plantar y cosechar.

Trabajos para adultos mayores.

El Consejo Nacional de Población estima que para el año 2030, en México habrá más adultos mayores que jóvenes menores de 15 años; y para 2050, un 30 por ciento de la población tendrá más de 60 años, por lo que es sumamente importante promover una cultura de envejecimiento en nuestro país.

México enfrenta el rápido envejecimiento de su población. Hoy los adultos mayores de 70 años suman 5.1 millones; en 2025 serán 7.1 millones y en 2050 la cifra se disparará a 18.4 millones. La Organización Mundial de la Salud estima que en pocos años habrá más ancianos que niños, lo cual significa un reto global muy grande, puesto que la esperanza de vida se ha incrementado 10 años más, pero existen mayores padecimientos dentro de ese rango de edad.

Tras estos nuevos datos, diversas empresas alrededor del mundo han lanzado servicios y productos pensados para ancianos. El mercado ha comenzado a ofrecer una mejor calidad de vida a personas longevas.

Hostales.

Dentro de la industria turística, cada vez se toma mayor importancia el mercado de la tercera edad, convirtiéndose en la principal fuente de ingresos de agencias de viajes y aerolíneas en temporada baja o media. Atendiendo a la creciente demanda por hospedaje proveniente de este segmento, surgieron los hoteles para tercera edad.

El objetivo de estos lugares es brindar un hospedaje acondicionado a las necesidades de los adultos mayores, pero sin ser tan evidentes, ya que a ningún anciano le gusta ser tratado como un bebé. Estos hostales estarán administrados y supervisados en su calidad por los adultos mayores de la ciudad, mientras son operados por adultos mayores.

Escuelas.

Tienen el fin de combatir el rezago educativo y el analfabetismo. En estos centros se enseña lectura, escritura, lenguas extranjeras, computación, acondicionamiento físico; y se imparten talleres de derechos humanos, cuidado ambiental, entre otras materias. El propósito es capacitar y hacer sentir útiles a los adultos mayores, permitiéndoles convertirse en maestros particulares con ingresos propios.

Empacando en los centros comerciales.

El gobierno municipal, establece acuerdos con las cadenas de tiendas para brindar oportunidad a adultos mayores, en horarios reducidos, para empacar las compras en cajas. Estos trabajos no tienen salario, solamente la propina que dan los clientes, por lo que no generan impuestos ni prestaciones y si representa un ingreso.

Capacitación de mujeres.

El gobierno municipal estructura un Centro de Capacitación en mantenimiento básico de instalaciones eléctricas e hidráulicas para mujeres.

A semejanza del Municipio de Durango, en donde con el fin de autoemplearse, activarse en el sector productivo, mejorar las oportunidades del sustento familiar y fortalecer su economía, el Gobierno Municipal capacitó a 35 mujeres en el oficio de plomeras.

Además las plomeras están avaladas por el Servicio Nacional de Empleo (SNE), organismo que les otorgó una beca que les facilitó aprender el oficio como parte del trabajo impartido por técnicos de los distintos órdenes de gobierno.

También la capacitación a mujeres puede pretender convertirlas en emprendedoras con mipymes dedicadas a la orfebrería, joyería de fantasía, artesanía, cerámica, repostería, cultora de belleza, entre otras.

Después de terminar la capacitación en cualquier oficio el Gobierno Municipal debe gestionarles recursos y dar asesoría para la integración empresarial y el arranque inicial de las nuevas microempresas.

REACTIVACIÓN DE VALORES.

No siendo el presente un libro de Filosofía o Axiología, solamente nos referiremos a la necesidad, rentabilidad social y conveniencia de reactivar los valores humanos y sociales a la par que se incrementa la competitividad, dándole sustentabilidad.

Unos de los logros marginales pero no menos importantes, del incremento de la competitividad de una ciudad, es sin duda, el reforzamiento y rehabilitación, en su caso, de los valores éticos, cívicos, morales y de convivencia urbana de sus habitantes.

Una ciudad con alta competitividad, debe tener ciudadanos orgullosos de haber nacido o vivir en ella. Ciudadanos excelentes, diferentes, honestos, íntegros, resistentes a la corrupción y respetuosos de la ley y de sus coterráneos.

Los mexicanos hemos venido degradando nuestros valores a través del tiempo, poco a poco, a veces sin sentirlo han dejado de tener validez conceptos que enriquecen y dignifican. Máximas como la de: “El que no transa, no avanza” o la del “El vivo vive del tonto” reflejan un grado severo de descomposición del tejido social. Lamentablemente muchos mexicanos creen que son ciertas.

Reactivar los valores en una sociedad, es un proceso largo, difícil y que requiere de un verdadero convencimiento de padres y maestros, que son los principales transmisores y que tienen que predicar con el ejemplo.

Los valores humanos, por tanto, son la convicción razonada y firme de que algo es bueno o malo y de que algo nos conviene o no. Los valores reflejan la personalidad de los individuos y son la expresión del tono moral, cultural, afectivo y social marcado por la familia, la escuela, las instituciones y la sociedad en que nos ha tocado vivir.

Todos influimos en los valores humanos, pero el que se educa es uno mismo: los valores los hace suyos el sujeto. Cada individuo se forma a sí mismo, descubriendo los valores con su propia libertad y la experiencia en la familia, en el colegio, en la calle, por la televisión, internet y demás medios de comunicación.

Lo anterior, en una ciudad que quiere ser competitiva, conduce a la necesidad de trabajar intensamente en la búsqueda de formas para el aprendizaje de los valores ciudadanos, que va más allá de la repetición de los ideales a través de lecciones o discursos. Lo importante es afianzar comportamientos prácticos, basados en principios fenomenológicos; es decir, garantizar a los estudiantes la experiencia de utilizar en su vida cotidiana y aproximarse a la reflexión y al conocimiento de las bases que constituyen la racionalidad constructiva y sentir con ello, el deseo y la urgencia de participar activamente en el desarrollo y progreso de su comunidad dentro del criterio de justicia social.

Las normas de comportamiento, existen para guiar la conducta individual y grupal de una colectividad; sin ellas, se genera desorden porque cada cual actúa según sus propios deseos, aspiraciones e intereses, sin importar los del resto del grupo. Por ello, a lo largo de la historia de la humanidad, se han establecido leyes y reglas para regular la conducta de los individuos y garantizar la convivencia cordial y el bienestar colectivo.

Los valores cívicos (al igual que las normas de comportamiento) son transmitidos de generación en generación a través de la educación. Gracias a ello, los seres humanos distinguen lo apropiado de lo incorrecto y anticipan las consecuencias de sus actos, de esta forma pueden participar responsablemente en la búsqueda del bienestar colectivo.

En una convivencia urbana sana los integrantes del grupo reconocen la importancia de que la libertad, la igualdad, la equidad, la justicia, el respeto, la tolerancia, la solidaridad, y la responsabilidad normen sus actos y relaciones. Por ello, la opinión y la participación de todos son necesarias para decidir y actuar en bien del interés colectivo.

Los valores sociales son aquellos valores que perfeccionan al hombre en lo más profundo; para que se dé esta transmisión de valores son de vital importancia la calidad de las relaciones con las personas significativas en su

vida, sus padres, hermanos, parientes y posteriormente amigos y maestros. Respeto, tolerancia, trabajo, lealtad honestidad y la responsabilidad. Estos son los valores que en una ciudad de alta competitividad deben darse a diario. Especial cuidado debe tenerse con la discriminación racial, por etnia, escolaridad, origen, color, creencias religiosas y preferencias sexuales. En México, debemos ser congruentes. Si no queremos sufrir discriminación en los E.E.U.U. no lo hagamos con los centroamericanos e inmigrantes.

La educación debe cimentar en los estudiantes el sentimiento justo de la propia identidad con gran respeto de la diversidad de criterios en los diferentes grupos, especialmente con los que se encuentra en contacto.

Se requiere iniciar en la Escuela Primaria y aprovechar hasta en la educación universitaria el escenario que facilita la didáctica de la revalorización, a objeto de propiciar estrategias participativas coadyuvantes en la reconstrucción crítica del conocimiento, el reconocimiento de la interdependencia y de los valores universales, a partir de la reflexión práctica constructiva de la acción y la adopción de medidas de superación sociopolíticas.

Así como en una familia hay normas de conducta (o al menos debería haber) que permiten vivir en armonía, y que están basadas en los valores importantes para cada núcleo familiar. En una escuela también existen estas normas y valores que permitan desarrollar con orden a los estudiantes. El llamado *bullying* (acoso escolar) de creciente relevancia, debe prevenirse y combatirse por maestros y padres de familia. Es un abuso y daña la dignidad y el físico.

En el caso de las comunidades existen las normas de comportamiento señaladas por las leyes, reglamentos y ordenanzas. Cuando una sociedad está involucrada en la competitividad, son los valores reafirmados continuamente, lo que permite convivir sanamente, generando el clima propicio para los negocios.

Sin tener una connotación moralista, religiosa o política los valores sociales tienen una gran trascendencia (más de la que se les da habitualmente) ya que son elementos indispensables para el desarrollo armónico, solidario y benéfico de una sociedad, de una ciudad y de un país.

VALORES BÁSICOS COMUNITARIOS EN LA COMPETITIVIDAD

Humanos	Familiares	Sociales	Cívicos
✓ Ética;	▪ Disciplina;	❖ Solidaridad;	<input type="checkbox"/> Participación;
✓ Justicia;	▪ Colaboración;	❖ Orgullo;	<input type="checkbox"/> Cumplimiento de normas;
✓ Honor;	▪ Honestidad;	❖ Tolerancia;	<input type="checkbox"/> Convivencia;
✓ Libertad;	▪ Honradez;	❖ Trabajo;	<input type="checkbox"/> Responsabilidad;
✓ Igualdad;	▪ Congruencia;	❖ Fraternidad;	<input type="checkbox"/> Autocrítica;
✓ Lealtad, y	▪ Armonía;	❖ Inclusión;	<input type="checkbox"/> Adaptabilidad, y
✓ Probidad	▪ Verdad, y	❖ Perseverancia, y	<input type="checkbox"/> Respeto.
	▪ Moralidad.	❖ Cortesía.	

Fuente: Elaboración propia.

Pudiese sonar anticuado el término de valores sociales en la actualidad; sin embargo, constituye el fundamento para mejorar ciudadanos que constituirán un mejor país.

Los valores humanos y familiares deben estar principalmente a cargo de los padres, debiendo de ser de manera continua, respectiva y demostrarlo con el ejemplo a los hijos.

Los valores sociales y cívicos deben ser impulsados por el Gobierno municipal y por la escuela principalmente en la educación primaria y secundaria. Los resultados se verán a mediano y largo plazos.

PROFESIONALIZACIÓN DE FUNCIONARIOS.

Con alguna frecuencia, como producto de nuestro sistema de elecciones en los municipios, llegan al cargo de Presidente o de miembros del Cabildo, personas bien intencionadas pero sin experiencia en cargos públicos.

Esto resulta en altos costos para la ciudad; la curva de aprendizaje es lenta e insuficiente: se pierde un tiempo precioso en conocer a fondo la problemática y las causas de la insuficiencia de la administración anterior.

Aunado a lo anterior, el nuevo funcionario se encuentra desarmado para tomar decisiones asertivas, ya que carece de herramientas administrativas y de sistemas de información integrales y actuales que hayan demostrado su efectividad.

En el sector privado también suele ocurrir, especialmente en las empresas familiares y/o en las de nueva creación que los dirigentes, aun haciendo su mayor esfuerzo, llevan una administración del negocio, rudimentaria e insuficiente, omitiendo una planeación a mediano y largo plazos, un análisis de control/beneficio, una prevención para contingencias, entre otras muchas.

La profesionalización de funcionarios, pública o privada, consiste en una capacitación “sobre la marcha”, para adquirir las habilidades necesarias para desempeñar exitosamente el puesto. No debe ocultarse la necesidad de un desarrollo personal para obtener un mayor desempeño, a través de pequeños cursos o seminarios directivos intensivos, dados por técnicos en la materia; este gasto deberá entenderse como una inversión cuyo producto generará con mucho, un elevado ahorro a la ciudad.

Se debe evitar la toma de decisiones “ocurrente” o sea por una ocurrencia, es necesario tomarlas eficientemente basados en datos “duros” y con un análisis de costo-beneficio como mínimo, -para esto, además, el pueblo paga- hay técnicas accesibles para lograrlo.

Uno de los factores que le dan solidez a un proceso de conversión competitiva, es el de la calidad de los funcionarios públicos y privados que participan y dirigen las acciones de mejora.

En todos estos casos se requiere la capacitación en modernas técnicas de administración, mercadotecnia, liderazgo o *coaching*, TIC's, negociación de conflictos, *benchmarking* y *benchlearning*, toma de decisiones asertivas y estadísticas entre otras, y sobre todo en el conocimiento a profundidad del puesto que desempeña o va a desempeñar.

Una ciudad con éxito se basa en funcionarios exitosos, y las personas orientadas al logro de resultados requieren de un desempeño y formación profesional.

La capacitación y el desarrollo directivo deben ofrecer todos los elementos teóricos, conceptuales, metodológicos y actitudinales que ayuden a las personas que ocupan puestos de responsabilidad, en la empresa o gobierno, a desarrollar las competencias relacionadas con el conjunto de proyectos estratégicos para mejorar los resultados organizativos.

Desarrollo directivo.

Algunas de las técnicas más útiles para conducir a una ciudad en vías de incremento de competitividad se muestran a continuación, sin embargo, no pueden ni deben estandarizarse las técnicas y herramientas para todos los funcionarios; ya que los requerimientos tampoco son iguales, es por ello que sugerimos hacer primero un diagnóstico de áreas de oportunidad o insuficiencias específicas de cada funcionario y luego seleccionar la mejor técnica didáctica para la adquisición del conocimiento, habilidad y desarrollo de potencialidades, por un especialista.

La profesionalización debe abarcar aspectos directos del desempeño cotidiano, así como de aquellos que se presenten ocasionalmente, pero tienen gran relevancia, abarcando temas como solución de conflictos, técnicas de negociación, liderazgo competitivo, imagen pública y personal, diseño y uso de indicadores de gestión, análisis de estadísticas y financiero, integración de equipo de alto rendimiento, relaciones humanas efectivas y productividad entre otras.

Benchmarking.

El *benchmarking* se refiere básicamente al proceso de evaluar y aplicar las mejores prácticas que ofrecen posibilidades para mejorar la calidad. Es ante todo una herramienta de mejora, lograda mediante la comparación con otras organizaciones líderes, reconocidas como las mejores dentro de la zona.

La esencia central de *benchmarking* es el aprendizaje para mejorar las actividades, procesos y gestión. Es una forma de determinar cuán bien marcha una determinada ciudad en comparación con otras ciudades.

Puede considerarse como el proceso mediante el cual se recopila información y se obtienen nuevas ideas, a través de la comparación de aspectos, productos y servicios de la ciudad con los líderes o los competidores más fuertes del mercado.

Tipos de *benchmarking*.

- Interno: Se suele dar en grandes ciudades formadas por numerosos centros de producción, en las que es muy común comparar los niveles alcanzados dentro de la misma área de producción;
- Competitivo: Se utiliza cuando hay una competencia agresiva, comparando algunos aspectos con los competidores más directos o con los líderes del mercado sobre un cierto producto. Normalmente, es el tipo de *benchmarking* más complicado de llevar a cabo dada la limitada información que las empresas y/o ciudades ofrecen sobre sus procesos, y
- Funcional: Consiste en compararse con ciudades que no pertenecen a la misma especialidad o sector; con esto se consigue la ventaja de obtener la información externa necesaria al no ser competidor directo de la ciudad.

***Benchlearning*.**

El concepto es relativamente nuevo, fue creado por la Unión Europea con el objetivo de crear un nuevo proceso de aprendizaje entre países o empresas. Es un intercambio de experiencia entre sus organismos públicos.

En los sistemas de producción, se ha incorporado otro vocablo que es el “aprendizaje corporativo”, entendido como una nueva forma de mejorar en varios y muy diversos campos. Su importancia radica en las posibilidades de las organizaciones que dan cuenta de que pueden aprender una de la otra, la creación de un *relationship* positivo a largo plazo en la que otras organizaciones también pueden hacer uso de los logros.

***Coaching* directivo.**

Es una nueva técnica de desarrollo gerencial y consiste en la asociación entre un *coach* y el funcionario asistido en un proceso provocador y creativo que inspira al asistido a maximizar su potencial personal y profesional.

Es el arte de facilitar a las personas la toma de conciencia de lo que quieren y de activar sus recursos para conseguirlo mediante una metodología estructurada y eficaz.

En la capacitación de recursos humanos directivos, se considera como el proceso de entrenamiento personalizado y confidencial que cubre el vacío existente entre lo que se es ahora, en relación con lo que se desea ser.

En otras palabras es un proceso de crecimiento personal mediante el cual el *coach* facilita a otra persona (asistido) la posibilidad de poner en práctica un mayor despliegue de sus potencialidades y el desarrollo de capacidades directivas.

Con base en las características de la mayoría de nuevos directivos, el proceso usual del *coaching* se desarrolla en la siguiente secuencia de ocho pasos:

1. Autoevaluación: Establecer los puntos fuertes y las cosas que limitan al asistido (análisis de *gaps*);
2. Objetivos: Elaborar, conjuntamente con el *coach*, las metas que se procuran alcanzar;
3. Vinculación: Vincular los puntos fuertes con los objetivos;
4. Plan de trabajo: Identificar las acciones a realizar para alcanzar los objetivos;
5. Metodología: Seleccionar los métodos, estrategias y tácticas a implantar;
6. Obstáculos: Superar las barreras y creencias, que impiden el logro de los objetivos;
7. Evaluación: ¿Hasta dónde se ha llegado en el logro de los objetivos? Análisis de las causas o limitantes, y
8. Final del proceso o inicio de un nuevo ciclo.

Aplicaciones del *Coaching* en la Competitividad.

En el desarrollo de competencias: Encaminado a fortalecer, crear o mejorar una competencia de la persona. Por ejemplo, la capacidad de comunicarse con el equipo, la asertividad, la organización personal, alinear valores, aumento de la confianza en uno mismo, presentar en público, etc.

En el desarrollo de liderazgo: Encaminado a forjar líderes o a facilitar la transición de jefes a líderes, entendiendo líder como aquella persona que es

capaz de sacar a la luz todo el potencial de sus colaboradores, vincularles al proyecto y conseguir que las personas quieran hacer lo que deben hacer. Es un proceso global, donde se tocan múltiples aspectos de la persona que recibe el *coaching* y diversas competencias, para conseguir un líder integral, sustentado sobre todo en el liderazgo de uno mismo, básico para conducir a otros.

Técnicas en Información y Comunicación (TIC's).

Las TIC's o TI simplemente, son un conjunto de recursos necesarios para manejar la información de manera oportuna y ágil. Están integrados por computadoras, procesadores informáticos y redes necesarias para controlarla, almacenarla, consultarla, administrarla y trasmitirla.

En una ciudad, de las redes podremos encontrar tres tipos: telefonía fija, telefonía móvil y banda ancha.

En este rubro en los Gobiernos Municipales, actualmente la mayoría de ellos, utilizan computadoras e internet. El sector público cada vez la utiliza más, sobre todo en áreas de atención al público y en la organización interna de subsistemas y procedimientos.

Sin embargo existen muchos pequeños municipios que aún no manejan la informática. Afortunadamente la Secretaría de Educación Pública está introduciendo en las Escuelas los conocimientos y prácticas para que nuestros alumnos tengan la herramienta para adquirir el conocimiento, presionando a los adultos a imitarlos.

En otras palabras, un funcionario capacitado debe conocer y usar, las tecnologías de la Información y Comunicación, que son aquellas herramientas computacionales e informáticas que procesan, almacenan, resumen, recuperan y presentan información de las más variadas formas. Utilizan habitualmente internet y significan múltiples ventajas: acortar tiempo, costos y errores.

En el sector público, donde imperan los trámites lentos, engorrosos y discrecionales, las TIC's son una herramienta de gran utilidad para la mayor satisfacción de los requerimientos de los usuarios o clientes. En la prestación de servicios públicos, en el control presupuestal, en el manejo de impuestos,

catastro público y de las plantillas de personal les permiten “el estudio, diseño, desarrollo, implementación, soporte o dirección de los sistemas de información computarizados, en particular de *software* de aplicación y *hardware* de computadoras. Este conjunto de aparatos, redes y servicios que se integran o se integrarán a la larga en un sistema de información interconectado y complementario. La innovación tecnológica consiste en que se pierde la frontera entre un medio de información y otro.

Un directivo o funcionario comprometido profesionalmente dirige y conduce a su equipo de colaboradores hacia el éxito a través de la productividad, los resultados de la gestión en todos los casos reflejarán oportunamente ahorro y eficiencia, siendo al final los ciudadanos los beneficiados.

En el caso de las empresas, la adquisición de nuevos conocimientos directivos, además de asegurar la supervivencia de la empresa, generará mayor ganancia, más beneficios para sus trabajadores y sus familias así como un mejor impacto en el entorno social y ambiental de la ciudad.

MOVILIDAD Y TRANSPORTE ECOLÓGICO.

Movilidad.

Por movilidad se entiende el conjunto de desplazamientos, de personas y mercancías, que se producen en un entorno físico. Cuando hablamos de movilidad urbana nos referimos a la totalidad de desplazamientos que se realizan en la ciudad.

Estos desplazamientos son realizados en diferentes medios o sistemas de transporte: auto, transporte público... pero también andando y en bicicleta. Y todos con un claro objetivo: el de salvar la distancia que nos separa de los lugares donde satisfacer nuestros deseos o necesidades.

El concepto de movilidad urbana implica ser el eje articulador de las políticas públicas en la materia, consiste en la capacidad y/o posibilidad de moverse en las ciudades. La movilidad urbana es una necesidad y un derecho fundamental que debe estar garantizado a toda la población, de manera que el esfuerzo que requieran los desplazamientos para tener acceso a bienes y servicios no tenga repercusiones negativas en la calidad de vida, ni el desarrollo económico, cultural y educativo de las personas.

La movilidad urbana está determinada principalmente por la ordenación territorial y urbanística. La ciudad dispersa y con baja densidad poblacional, hace indispensable el transporte público.

En las ciudades mexicanas al no existir una política nacional de vivienda que sea adecuada, y tampoco haber una política de movilidad urbana sustentable, homologada en los tres órdenes de Gobierno, aunado a que la estructura actual de nuestras ciudades, han alejado las zonas de vivienda, comercios e industriales, ha generado que la población se disperse y el ciudadano tenga un difícil acceso a ellos. Es por todo esto, que en la gran mayoría de las ciudades tenemos un serio y complejo problema para los desplazamientos humanos y de mercancías.

Hay también una disociación entre el desarrollo urbano y la dinámica económica de una ciudad, lo que produce hábitos de movilidad y consumo desarticulados en la población y que no son sustentables en el tiempo.

Lamentablemente vemos que en muchas ciudades en México, se da el fenómeno de ampliaciones territoriales urbanas no bien planeadas a las que después no se les puede dar servicios públicos a costos razonables. No se respetan los Planes de Desarrollo Urbano.

La movilidad y el transporte público son dos soportes básicos para incrementar la competitividad de una ciudad. Pero ambos exigen modernidad y eficiencia a costos razonables.

La movilidad optimizada consiste en una serie de normas y políticas públicas orientadas al cuidado del medio ambiente (contaminación del aire, ruido y agua), la facilitación del traslado de los ciudadanos, mercancías e insumos, el impulso de actividades recreativas y deportivas, el acceso a los centros de educación y de salud entre otros, así como impulsar el turismo.

Las tendencias actuales favorecen los modos de transporte no motorizado, la mezcla de usos de suelo, la proximidad de los servicios, el desaliento del uso del automóvil y las urbanizaciones verticales que utilizan mejor la infraestructura, reduciendo los tiempos de traslado y mejor utilización de la hora-hombre.

Una estrategia que induce al uso del transporte público son los abonos con tarifa plana, multimodales, con viajes ilimitados, que otorgan un descuento por prepago por 7, 14, 180 o 365 días. La tarjeta “*Navigo*” en París es un ejemplo de éxito. Sin embargo hay que pagar un pequeño cargo por el costo de la tarjeta o por su recarga.

Deben fomentarse circuitos peatonales, ciclovías, automóvil compartido, automóvil eléctrico o híbridos, tranvías o tren ligero eléctrico. Teniendo (en su caso), al Metro o Subterráneo como eje del transporte urbano.

En otras palabras la mejora de movilidad de una ciudad competitiva consiste en formular una serie de medidas que eviten o minimicen los efectos nocivos del transporte público urbano actual, haciendo un sistema de transporte urbano más eficiente, ecológico, de mayor calidad, disponibilidad, seguridad y accesibilidad para los traslados urbanos y/o suburbanos, privilegiando al transporte masivo sobre el individual.

Una movilidad eficiente, debe mejorar el bienestar ciudadano, sin afectar su salud y siempre, a costos razonables.

Transporte urbano.

En la mejora continua de las ciudades, el transporte público urbano es un aspecto muchas veces descuidado por largos periodos de tiempo; se revisa y mejora hasta que hay crisis; ya sea por el insuficiente o el deficiente servicio, como por tarifas inadecuadas al usuario y al transportista o bien por severos problemas de tránsito que incrementa la pérdida de horas hombre y la polución.

El transporte es un impulsor crucial para el desarrollo, que genera oportunidades socioeconómicas especialmente para los pobres y posibilita la competitividad y el desarrollo de las economías en un mundo globalizado. El transporte conecta a las personas con los servicios que necesitan, lo cual ayuda a alcanzar los objetivos de desarrollo permitiéndole, interactuar y además generar el conocimiento que da origen al crecimiento a largo plazo.

El Centro Mario Molina para Estudios Estratégicos sobre Energía y Medio Ambiente señala que en México, el sector autotransporte utiliza cerca de una tercera parte de la energía generada a partir de combustibles fósiles, emite

una quinta parte de los gases de efecto invernadero y, en promedio, consume 8% del tiempo de los habitantes en las grandes metrópolis mexicanas. En gran parte, esto se debe a la actual desconexión entre el desarrollo de las ciudades y la organización de la infraestructura de transporte, lo cual hace que los desplazamientos sean cada vez más largos, fatigosos y contaminantes.

Retos. Según el Banco Mundial en el 2012 los retos principales de los servicios e infraestructura del transporte urbano en las ciudades latinoamericanas y que impactan en la competitividad son:

Rápida urbanización y motorización. Se prevé que la población mundial superará los 9,000 millones de personas para el 2050. La mayor parte del crecimiento se registrará en los países en desarrollo. Más de la mitad de la población mundial vive en áreas urbanas y se espera que aumente a un 69% en el 2050. Durante los próximos 20 años, podrían fabricarse más vehículos que en los 110 años de la historia de la industria automotriz.

Accesibilidad y asequibilidad de los servicios de transporte. Para los aproximadamente 1,000 millones de personas que viven en países de ingreso bajo y sin acceso a un camino transitable durante todo el año, lograr el acceso a servicios de transporte es el primer paso clave hacia el desarrollo inclusivo. Con servicios asequibles, las áreas rurales pueden llegar a los mercados, y las naciones pueden verse beneficiadas por una mayor integración a la economía mundial. La asequibilidad no sólo se refiere a los precios de consumo, sino a todos los costos para la sociedad, incluido el tiempo que se pierde debido a la congestión del tránsito.

Seguridad vial insuficiente. Más de 1.2 millones de personas mueren y hasta 50 millones resultan lesionadas en las rutas viales del mundo cada año. En los países de ingreso bajo y mediano se registra el 90% de los decesos, costándole a éstos entre el 1% y el 2% de su producto interno bruto (PIB). Con frecuencia esta cifra supera la ayuda total para el desarrollo que reciben dichas naciones. Se pronostica que los fallecimientos y lesiones en accidentes viales se convertirán en el tercer factor más importante de las enfermedades a nivel mundial para 2020.

Contaminación del aire en áreas urbanas. El 90% de la contaminación atmosférica en áreas urbanas es ocasionado por los vehículos motorizados, lo

que se calcula provoca la muerte de unas 800,000 personas al año. Es por ello, que hay que privilegiar al transporte masivo sobre el automóvil.

Cambio climático. El transporte contribuye hasta en un 14% a las emisiones mundiales de gases de efecto invernadero, superado sólo por la generación de electricidad. La adaptación y mitigación del cambio climático están dando lugar a un programa cada vez más urgente, ya que en las próximas décadas el transporte se convertirá en el posible agente emisor principal y la infraestructura del sector necesitará adaptarse a la variabilidad del clima.

Todos estos retos de los países, estados y municipios afectan e impactan a la población urbana; a todos por igual. No se salvan ni pobres ni ricos, niños, mujeres y viejos. (Segmentos vulnerables).

Problemas Habituales

En un análisis de múltiples proyectos de transporte que hemos realizado en la última década, encontramos que gran parte de nuestras ciudades grandes y medianas presentan alguno(s) de los siguientes problemas en su movilidad urbana:

- Red de rutas inadecuadas a los requerimientos actuales;
- Rutas duplicadas que generan sobre oferta en tramos y suboferta en otros;
- Mala organización. No hay rutas troncales y rutas alimentadoras que permitan al usuario llegar a su destino con eficiencia en tiempo y costo;
- Inadecuada oferta ante una demanda cambiante (horarios, frecuencia, estacionalidad, etc.);
- Falta de capacitación de operadores y de dirigentes de las empresas operadoras del transporte;
- Parque vehicular obsoleto y altamente contaminante;
- Prestación de servicios por hombre-camión en lugar de empresas de transporte;
- Concesiones desactualizadas y que no respetan las rutas autorizadas, ni los términos de la concesión;
- Falta de educación vial de usuarios, conductores y peatones;

- Vialidades inadecuadas, nodos e intersecciones conflictivas, mal estado del pavimento, equipamiento urbano deficiente;
- Insuficiencia en infraestructura, señalización y equipo en paradas, bahías, cierres de circuito, talleres, etc.;
- Deterioro de imagen y la calidad del servicio al usuario;
- Carencia de estudios de oferta, demanda y movilidad que permitan conocer realmente los requerimientos actuales y futuros de los usuarios y además la adecuación de la oferta a la demanda;
- Marco jurídico y normatividad municipal del transporte urbano insuficiente o desactualizado, y
- Políticas públicas que dan preferencia al automóvil particular, relegando al transporte público colectivo o masivo.

A toda esta problemática habrá de agregársele los conflictos y situaciones particulares de cada ciudad, tales como los vehículos piratas de zonas fronterizas, o los impactos en la rentabilidad de las zonas caras, que obligan a tener costos excesivos, entre otros.

El investigador del Instituto Mexicano para la Competitividad, Gabriel Tarriba en su artículo sobre gestión eficaz de la movilidad urbana (como parte del documento “El municipio: una institución destinada para el fracaso, 2012”), señala que la movilidad urbana es uno de los principales retos que enfrentan actualmente las ciudades mexicanas. Para elevar la calidad de vida de sus habitantes y lograr atraer más inversión y talento, las ciudades deben crear redes de movilidad que faciliten el traslado de personas y mercancías. Ello implica expandir, modernizar e integrar los sistemas de transporte público, impulsar la movilidad no motorizada, y promover un uso óptimo y racional del coche. Hasta ahora, la mayoría de las ciudades mexicanas han priorizado al automóvil como modo de transporte, y con ello han contribuido a un crecimiento exponencial en el parque vehicular –que a su vez genera problemas de congestión y contaminación del aire, entre otros. A esto, nosotros agregamos que la dificultad de solucionar la movilidad, se debe a que a nivel político, existen fuertes, intereses individuales y partidistas en contra.

Sin embargo, diferimos de este investigador en que no se incluye una realidad; el usuario que puede, prefiere el automóvil al transporte público colectivo, esto se debe a que en la gran mayoría de las ciudades, el transporte público

está mal planeado y el servicio es muy deficiente, lento, incómodo e inseguro. Hay muchos sitios a los que por estrechez de vías no tiene un acceso fácil, una unidad de transporte promedio, teniendo que utilizar vehículos de tamaño mediano o pequeño. Requerimos un transporte público eficiente para lograr el cambio cultural del automóvil.

En ciudades como París y Londres, con severos problemas de congestiones viales y de altos costos de estacionamiento, mucha de la ciudadanía prefiere el transporte público por eficiente y menor costo. En Latinoamérica, Bogotá es otro ejemplo: el sistema Transmilenio en corredores confinados conectado con las rutas alimentadoras son una buena solución.

En México, muchos de los problemas que se enlistaron previamente, tienen como origen una cierta apatía y una deficiente gobernabilidad por la autoridad: cultura del hombre-camión, falta de supervisión y de control de las concesiones y rutas, que ha ido generando a través del tiempo un desorden “institucionalizado” donde a través de negociaciones se resuelven los problemas mediáticos, pero nunca a fondo, a modernizar la estructura integral del sistema.

Transporte sustentable.

La tendencia central en esta época, en las ciudades es tener un transporte público sustentable. Organizaciones como las Naciones Unidas (ONU), la Unión Internacional de Transporte Público (UITP), la Comunidad Europea (CEE), el Banco Mundial (BM) y la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), han tratado el tema desde hace más de 20 años, pero sólo es a partir del año 2000 que se han establecido líneas de acción para garantizar la atención adecuada en forma sistemática de la problemática anteriormente expresada. Para ello se han generado políticas de acción a considerar e implantar por los gobiernos nacionales, regionales y locales, así como por parte de las organizaciones públicas y privadas a cargo del desarrollo de los sistemas y medios de transporte, y por las que se encargan de la planificación del asentamiento urbano.

Un sistema de transporte urbano sostenible es definido por la UITP como un sistema que permite satisfacer las necesidades básicas de acceso a los bienes, al trabajo, a la educación, al ocio y a la información de forma segura para la

salud pública y la integridad del medio ambiente, a través de la equidad entre generaciones y dentro de la misma generación; es asequible, opera de manera eficiente, ofrece diferentes modos de transporte para una intermodalidad sin interrupciones y contribuye a una economía dinámica; limita las emisiones y desechos dentro de la capacidad del planeta para absorberlos; y finalmente minimiza el consumo de recursos no renovables, reutiliza y recicla sus componentes, minimiza el uso del territorio y la producción del ruido. Esto es sustentabilidad y debe buscarse en todas las ciudades.

El Programa de Transporte Sostenible y Calidad del Aire (STAQ por sus siglas en inglés), financiado por el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM), el Banco Mundial y el Fondo Español SFLAC, es el programa insignia del Instituto de Aire Limpio cuyos objetivos de proyecto son: (i) reducir el crecimiento de emisiones de gases de efecto invernadero generadas por el transporte urbano en América Latina, mediante la promoción de transporte más limpio y eficiente en el uso de energía, e (ii) inducir cambios en las políticas a favor de proyectos de transporte sostenible.

En México el Programa STAQ es coordinado por la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) en la implementación de los proyectos y el Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos (BANOBRAS) en la administración financiera del proyecto.

Insistimos en que existe ya un consenso internacional en que la solución más eficiente y equitativa para atender la creciente demanda de movilidad de las ciudades es priorizar el uso del transporte público masivo de calidad.

Las necesidades de transporte público de calidad en nuestro país son muchas y cada vez se incrementan. Se proyecta que para el año 2015 existirán en México 27 ciudades con más de 750,000 habitantes, que en total sumarán a casi 58 millones de personas; esa población requerirá para trasladarse más de 1,500 km de transporte masivo. Es por ello que la planeación a largo plazo del transporte urbano es indispensable.

Marco Legal.

Para lograr efficientar la movilidad y el transporte público urbano, las ciudades deben en primer término realizar un análisis-diagnóstico de la normatividad

con que se esté operando en la actualidad, así como una revisión de vigencia y validez de las concesiones de transporte para adecuarlo a los requerimientos actuales. Debe formalizar además un registro de empresas concesionarias, permisionarios y conductores tanto de servicios de pasajeros como de carga y taxis.

Dada la importancia socioeconómica del transporte de productos, bienes, mercancías, turismo, trabajadores, estudiantes y ciudadanos en general, se recomienda que en lugar de sólo tener un Reglamento de Tránsito, las ciudades tengan una Ley de Movilidad, que contemple además mediante reglamentos al transporte de carga, taxis, tarifas, educación vial, derechos y obligaciones del peatón, un reglamento de utilización de vialidades así como de ciclovías. Además es útil incorporar normas para transporte eléctrico, transporte masivo (Tren Ligero, Metro en su caso) motociclistas y bicitaxis.

Alternativas de solución urbana

Cada año, 250 mil vehículos adicionales entran a la circulación en la Ciudad de México sin que los consumidores tengan información sobre la eficiencia de estos automotores, en un escenario de aumento constante del precio del combustible y refacciones. El crecimiento del parque vehicular ha reducido la velocidad promedio de los desplazamientos, generando un mayor consumo de combustible por kilómetro recorrido e incrementando los tiempos de traslado, lo cual conduce a la ciudad hacia un colapso vial, en menor tiempo que lo que imaginamos. Hechos similares se presentan ya en otras ciudades grandes y medianas del país. Es evidente que debemos mejorar notablemente la calidad de nuestros combustibles y del parque vehicular del transporte público, de carga y particular.

Los cambios y mejoras en el transporte urbano en la ciudad de México, tienen réplicas que siguen los mismos pasos en las principales ciudades del país, es un caso extremo que se origina por la ineficiencia de los vehículos automotores (falta de regulaciones más estrictas a los vehículos en uso y/o venta) y la inexistencia de un programa integral y eficiente de transporte urbano y adecuación de la vialidad, para que dé preferencia al transporte público sobre el privado, establezca áreas libres de automóviles y permita desplazamientos de corta y media distancias a pie o en bicicleta.

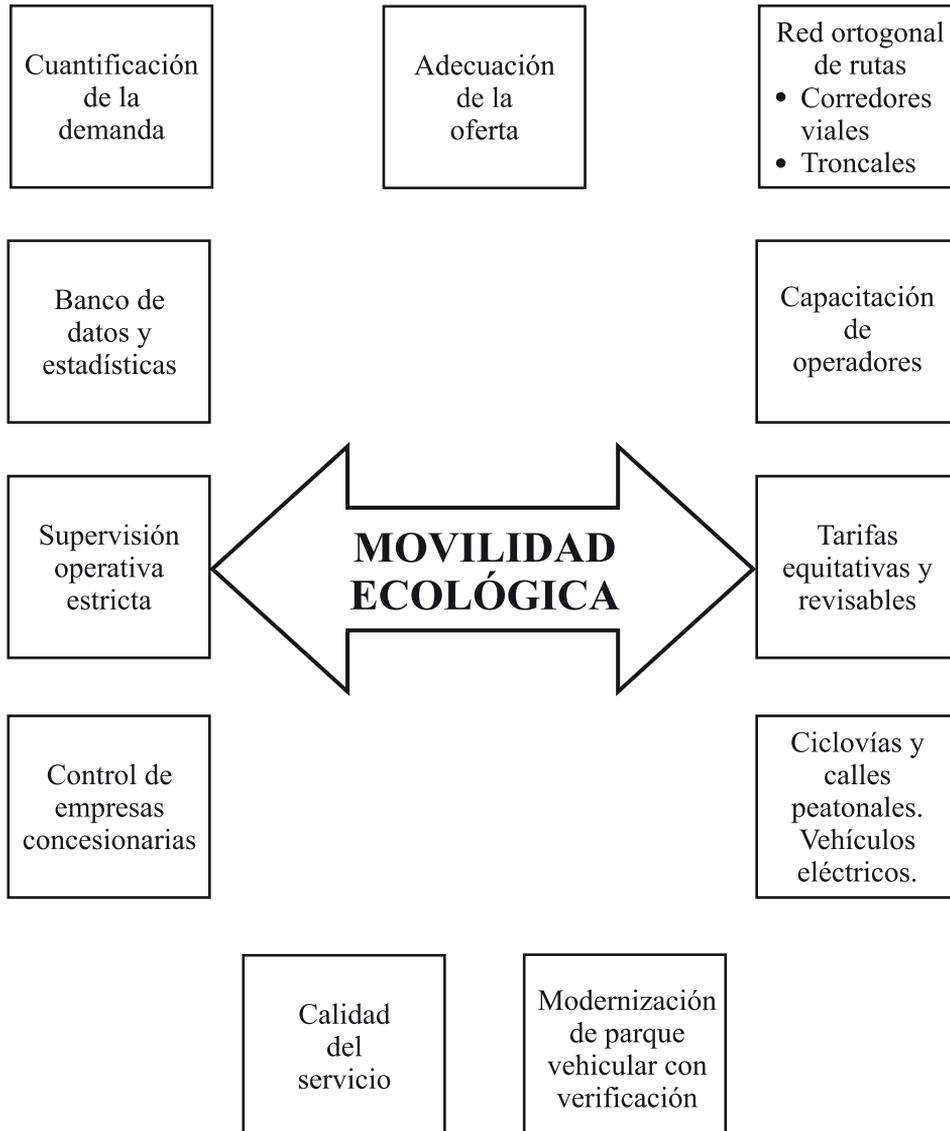
El conflicto de movilidad consiste en que muchas ciudades en México no pueden resolver íntegramente su problemática de transporte público urbano, utilizando sistemas de transporte masivo tales como Metro o Tren Ligero, por falta de recursos económicos pero si pueden hacer estudios de demanda y optimización así como modernizar su Parque de Autobuses, sus concesiones y permisos, sus revisiones tarifarias, la prestación del servicio y sus parámetros obligatorios y tener una gran supervisión de su efectivo cumplimiento con fuertes sanciones en las desviaciones. Todo ello con una reorganización integral y ecológica de la Red de Rutas.

Cabe destacar que los sistemas de transporte masivo con autobuses eficientes y de alta calidad, conocidos como *Bus Rapid Transit* (BRT), han probado ser una solución de bajo costo y alto beneficio, de alta calidad factible de aplicar para los sistemas de transporte masivo en varias ciudades mexicanas, siendo en ese sentido más competitivos frente a los sistemas sobre rieles en la gran mayoría de los casos. Existe la posibilidad de tener apoyo financiero para desarrollar sistemas de transporte masivo, a través de FONADIN (Fondo Nacional de Infraestructura), se apoyan estudios, inversiones en proyectos y equipo de transporte para trenes suburbanos, metros, trenes ligeros y autobuses rápidos BRT y para obras de integración multimodal.

El transporte urbano público es uno de los pilares de desarrollo comunitario, es decir, una ciudad sin un sistema de transporte eficaz y eficiente, moderno y sustentable, no puede aspirar a mejorar su nivel de bienestar, ni calidad de vida, la competitividad siempre será insatisfactoria, si no se atiende continua e integralmente.

Para que un ciudadano prefiera mejorar su movilidad y utilizar el sistema de transporte público, en lugar del automóvil, deberá encontrar eficiencia, suficiencia, alta cobertura, confort, seguridad, calidad en el servicio, horarios que se cumplan, vehículos renovados periódicamente, tarifas razonables, cortesía e higiene en el operador, entre otros, de no ser así continuaremos con demasiados vehículos y vialidades saturadas.

ELEMENTOS BÁSICOS DE MOVILIDAD URBANA



El cuadro pretende resumir las principales actividades que deben realizarse para lograr una reorganización de la movilidad y del servicio de transporte público de manera que facilite las acciones de competitividad que vaya a desarrollar la ciudad, cuidando el entorno ambiental.

El sistema debe lograr la eficiencia para desalentar el uso del vehículo particular. Los impactos ecológicos se logran con una red octogonal que evite la sinuosidad de las rutas, la verificación de emisiones, la modernización del parque vehicular y con el uso de la bicicleta para recorridos cortos y las calles exclusivas para peatones alrededor del centro histórico.

CIUDAD AMIGABLE.

Una ciudad con un entorno amigable producto de un proceso de conversión competitiva, en aquella que propicia la fácil y agradable vinculación con la sociedad, haciendo especial énfasis en la generación de espacios de divulgación y práctica activa de ciudadanía, destacando acciones tendientes a consolidar la participación progresiva de nuevos actores.

Nuevos actores son todos aquellos grupos o comunidades que para ser incluidos en el sistema convencional de participación en las ciudades requieren de una mayor capacidad de comprensión. Son los niños y niñas, los jóvenes, adultos mayores, las personas con capacidades especiales, y las colectividades, que representan a distintos grupos de edad, con intereses y motivaciones diversas.

Este tipo de ciudades amigables y cálidas deben tener como propósito el generar condiciones que favorezcan la recuperación del espacio urbano con criterio social, incorporando la visión de los nuevos actores en este proceso. Incluyéndolos como insumo para la ejecución de políticas públicas, ejercitando su derecho a estar informados y a participar en relación a los temas que los involucran.

La sociedad global se enfrenta, en este siglo, al agotamiento de un estilo de desarrollo caracterizado por sus nocivos efectos para los sistemas naturales y su falta de equidad. En consecuencia, se hace evidente la necesidad de avanzar hacia un nuevo estilo de desarrollo, y por ende una nueva conceptualización de éste, basada en criterios de sustentabilidad y equidad.

La noción de sustentabilidad tiene como referencia actual al equilibrio necesario entre los procesos ambientales, económicos, políticos, sociales y culturales, que responde a una visión sistémica y multidimensional del desarrollo, en la que la solidaridad intergeneracional, la equidad y las consideraciones a largo plazo aparecen como elementos insoslayables.

Una ciudad amigable no sólo es con la población económicamente activa sino también lo es con sus adultos mayores; a este respecto, la Organización Mundial de la Salud, en el 2007 precisó que: “Una ciudad amigable con los mayores alienta el envejecimiento activo mediante la optimización de las oportunidades de salud, participación y seguridad a fin de mejorar la calidad de vida de las personas a medida que envejecen”.

Las ciudades con alta competitividad deben propiciar e impulsar que el entorno urbano sea un espacio en el que se pueda vivir, trabajar y jugar, atendiendo a la diversidad, y al mismo tiempo, que dicho entorno sea respetuoso del medio ambiente.

Una ciudad más humana, en la cual sea más fácil poder vivir, supone privilegiar al ciudadano y sus necesidades por encima de cualquier otra consideración. Poner los entornos al servicio de las preferencias de quienes viven en ellos, sin distinción de rango social, de edad, o de biología, supone una toma de posición sobre el desarrollo urbano.

Un desarrollo urbano enfocado en las personas, por ejemplo, podría suponer reducir la dependencia de automóviles, la promoción de sistemas de transporte público eficiente (tanto por el recorrido como por las características de sus unidades), el uso de la bicicleta o la movilidad peatonal. Sobre todo, hacer las ciudades más agradables y respetuosas con el medio ambiente. La degradación ambiental es incompatible con el concepto de ciudad amigable.

Una ciudad amigable, además, no tolera la morbilidad urbana de asentamientos irregulares en la periferia, que es el rostro de la pobreza extrema.

Las personas mayores suelen agradecer la oferta de actividades culturales y recreativas que posibilitan su integración social. Pero se suelen quejar, por ejemplo, de la inseguridad derivada de la elevada criminalidad y delincuencia, las banquetas rotas, la falta de mantenimiento de los espacios verdes, la inadecuación del transporte público, la inaccesibilidad de los edificios entre otras.

Asociada a la edad, está la realidad de las personas con capacidades físicas distintas. La ciudad tradicional fue pensada sobre un patrón biológico estándar excluyente, en que lo “normal” hace un recorte arbitrario sobre las personas.

Pero exilia del espacio público a los que no se ajustan a esa definición. Los condena a una suerte de ostracismo social. Cuando lo “normal”, en realidad, es la diversidad de los cuerpos y las capacidades.

En nuestra opinión, si una ciudad es amigable con sus adultos mayores (que en México se están incrementando en proporción geométrica ya que para el año 2016 será el 16% del total poblacional dadas las mejores condiciones de salud y nutrición principalmente), también será amigable con sus niños y adolescentes.

Los adultos mayores deben tener una participación social decidida, expresando sus opiniones y sugerencias, para hacer cambios y mejoras. Son la voz de la experiencia.

Aspectos esenciales.

La Organización Mundial de la Salud, realizó el Proyecto “Ciudades Amigables con los Mayores” en 33 ciudades de 22 países, derivada de ella elaboró un listado de control de los aspectos esenciales, constituyéndose en una herramienta útil para la autoevaluación de una ciudad.

La lista de control de la OMS incluye ocho grupos con 84 acciones entre las cuales hemos seleccionado las que nos parecen de mayor impacto competitivo y que son aplicables a nuestras ciudades:

Espacios al aire libre y edificios.

- Las zonas públicas son limpias y agradables;
- Los espacios verdes y asientos al aire libre son suficientes en número, están bien mantenidos y son seguros;
- Las aceras presentan buen estado de mantenimiento, están libres de obstrucciones y están reservadas para los peatones;
- Los conductores ceden el paso a los peatones en las intersecciones y los cruces peatonales;
- Las *ciclovías* están separadas de las aceras y demás caminos peatonales, y
- La seguridad al aire libre es fomentada mediante buena iluminación en las calles, patrullas policiales y educación comunitaria.

Transporte.

- Los costos del transporte público son uniformes, se exhiben con claridad y son accesibles;
- El transporte público es confiable y frecuente, incluyendo por la noche, los fines de semana y feriados;
- Se puede acceder a todas las zonas y servicios de la ciudad mediante transporte público, con buenas conexiones y rutas, y vehículos correctamente señalizados;
- Los vehículos están limpios, presentan buen estado de mantenimiento, son accesibles, no están abarrotados de pasajeros, y poseen asientos prioritarios que son respetados;
- Existe un transporte público especializado para personas discapacitadas;
- El flujo vehicular es regulado correctamente, y
- Se promueve la educación vial y los cursos de actualización para todos los conductores.

Vivienda.

- La disponibilidad de viviendas es suficiente y accesible en cuanto a precios en zonas seguras y cercanas a los servicios y al resto de la comunidad;
- Existen suficientes servicios de mantenimiento y apoyo doméstico y son accesibles en cuanto a precio, y
- Las viviendas presentan una buena construcción y proveen refugio seguro y confortable ante los factores climáticos.

Acción social.

- Las sedes para eventos y actividades están ubicadas estratégicamente, son accesibles, están bien iluminadas y son de fácil acceso con transporte público;
- Los eventos se realizan a horarios que son convenientes para las personas mayores;
- Es posible asistir a las actividades y los eventos solo o acompañado, y
- Se ofrece una amplia variedad de actividades dirigidas a una población diversa de personas mayores y a los niños.

Respeto e inclusión social.

- Las personas mayores son consultadas periódicamente por los servicios públicos, voluntarios y comerciales sobre cómo servirlos mejor;
- Se proveen servicios y productos para atender a diversas necesidades, y los servicios públicos y comerciales ofrecen preferencias;
- Las personas mayores son visibles en los medios y se las presenta de manera positiva, sin estereotipar, y
- Las actividades comunitarias para la “familia” incluyen específicamente a las personas mayores y a los niños.

Participación cívica y empleo.

- Existe una gama de opciones flexibles para voluntarios mayores, con capacitación, reconocimiento, guía y compensación por gastos personales;
- Las cualidades de los empleados mayores son promovidas correctamente;
- Los lugares de trabajo están adaptados para satisfacer las necesidades de personas con discapacidad, y
- Se provee capacitación en opciones post-jubilación para trabajadores mayores.

Comunicación e información.

- Un sistema de comunicación básico y efectivo llega a los residentes de la comunidad de todas las edades;
- Se asegura la distribución de información periódica y amplia y se provee acceso coordinado y centralizado;
- Se promueve la comunicación oral accesible para las personas mayores, y
- Los servicios públicos y comerciales proveen servicio personalizado y amistoso a pedido.

Servicios comunitarios y de salud.

- Se ofrece una gama adecuada de servicios de salud y apoyo comunitario para promover, mantener y restablecerla salud;
- Los servicios de cuidado domiciliario incluyen cuidado personal y de salud, y quehaceres domésticos;

- Los servicios de salud y sociales están situados estratégicamente y son accesibles por todos los medios de transporte;
- Las instalaciones de servicios de salud y comunitarios poseen una construcción segura y totalmente accesible;
- Existen cementerios accesibles y en cantidad suficiente, y
- La planificación comunitaria de emergencia considera las vulnerabilidades y capacidades de las personas mayores y discapacitadas.

Ranking de Ciudades Amigables.

Según la encuesta de *Condé Nast Traveller* del 2015 las diez ciudades más amistosas tienen un denominador común. Se trata de ciudades pequeñas con recursos más modestos y con una infraestructura más auténtica que turística y son:

1. Auckland, Nueva Zelanda;
2. Melbourne, Australia;
3. Victoria, Canadá;
4. Charleston, Carolina del Sur;
5. Dublín, Irlanda;
6. Sídney, Australia;
7. Siem Riep, Camboya;
8. Ciudad del Cabo, Sudáfrica;
9. Savannah, Georgia, y
10. Sevilla, España.

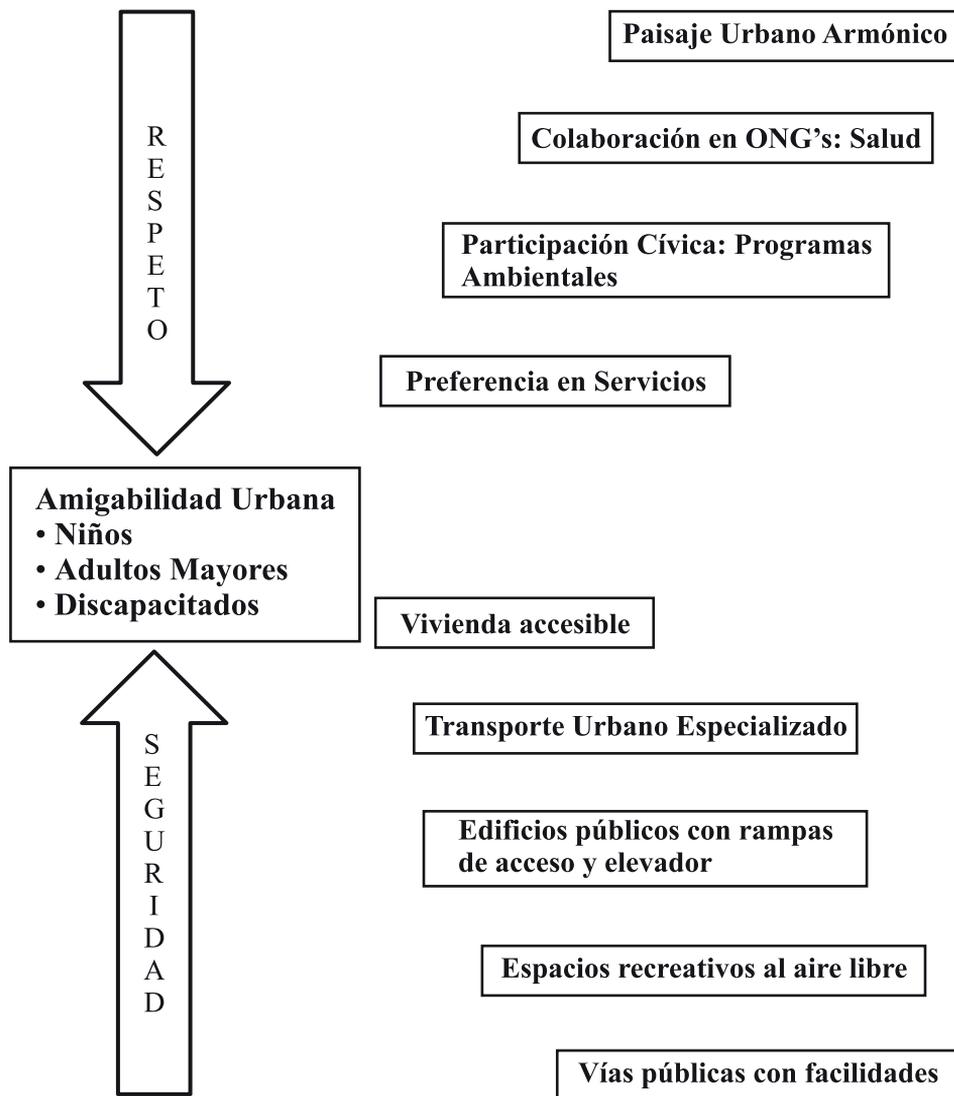
Las ciudades amigables que además son competitivas representan una ideal para vivir. Poner el entorno al servicio de las preferencias de las que viven ahí es un privilegio del desarrollo urbano.

En este tipo de ciudades, es el entorno el que se reajusta de acuerdo a las necesidades humanas, sin ninguna exclusión o acto de discriminación del ciudadano.

Una ciudad amigable hace que la comunidad disfrute de una mejor calidad de vida; los habitantes se sienten orgullosos de vivir en ella y colaboran prácticamente en mantener un espacio agradable y satisfactorio.

En síntesis podemos decir que nuestra ciudad es amigable, cuando el entorno urbano sea armónico con las necesidades humanas, por encima de cualquier otro requerimiento. Este tipo de ciudades son más atractivas a ciertos tipos de inversionistas y de turistas.

CARACTERÍSTICAS DE UNA CIUDAD AMIGABLE



EVALUACIÓN Y AJUSTES.

Con el propósito de asegurar el progreso hacia los objetivos finales del proceso de conversión competitiva, que a su vez, obtiene resultados multifactoriales y a través de infinidad de actores y acciones en el mediano y largo plazos, es necesario evaluar periódicamente, midiendo los logros semestrales o anuales según se requiera.

Cuando los resultados que se van obteniendo se encuentran satisfactorios, solamente habrán de registrarse por escrito, para tener un documento del proceso. Cuando se desfasen las metas conseguidas en tiempo, forma y/o calidad, se realizará el proceso de retroalimentación de los ejecutantes involucrados y se aplicarán de inmediato las medidas correctivas. No debe generar sanciones.

La evaluación debe abarcar aspectos tales como el presupuesto invertido, el número de recursos humanos utilizados, los productos o servicios generados, la calidad, el tiempo y la confiabilidad.

Se sugiere además, aplicar la evaluación concomitante (durante el desarrollo de las acciones) en aquellos procesos largos, tales como la generación de valores sociales o la mitigación de acciones de corrupción, entre otras. Sin embargo, en todas las acciones de corta o mediana duración, se evaluarán ex post-facto los resultados obtenidos. Es decir, una vez concluidos.

Uno de los objetivos más importantes de aplicar la evaluación es fomentar el conocimiento y el aprendizaje de los múltiples participantes así como el de ir afinando y simplificando las políticas y los procedimientos de mejora de la comunidad.

En las etapas iniciales, aun antes de que sea conformado el organismo que va a impulsar, coordinar y dirigir todo el proceso, sugerimos sea realizado por el grupo de líderes sociales que se han seleccionado y que integrarán el Instituto de Administración Urbana en el futuro, para calificar el grado de cumplimiento de los requerimientos, las insuficiencias, así como la solución de los problemas y obstáculos para el incremento de la competitividad.

Igualmente de manera colateral, deberán aplicarse encuestas de opinión ciudadana, en las que se den los puntos de vista de las acciones relevantes,

de sus resultados parciales, de las omisiones y/o desviaciones, todas ellas deberán ser tomadas en cuenta para mantener un nivel alto de motivación de los ciudadanos, en todo el proceso de conversión competitiva.

La evaluación semestral o anual de los resultados de cada acción o grupos de acciones que se consideren relevantes, deben difundirse públicamente en los medios de comunicación masiva del municipio (radio, periódico, internet).

El seguimiento y la evaluación deberán de ayudar a mejorar el desempeño y a la consecución de óptimos resultados. En otras palabras, el objeto general es el conocimiento y análisis del desempeño, a fin de gestionar con más eficiencia las acciones de mejora en competitividad de la ciudad y sus habitantes. No sólo las acciones principales se miden, también deben calificarse el desempeño de los dirigentes de las principales acciones competitivas cuando estén consolidadas. Una forma de calificarlas se presenta a continuación:

Evaluación de funcionarios.

	ESCALA	
	PUNTOS TOTALES	PUNTOS PARCIALES
1. Evaluar resultados del programa de trabajo.	200	
• Estructura del programa de trabajo del área.		53
• Acciones correctivas oportunas ante desviaciones en logros.		44
• Cumplimiento de las metas del programa de trabajo.		73
• Acciones adicionales al programa de trabajo y cumplimiento de éstas.		30
2. Evaluar el ejercicio presupuestal del área.	168	
• Diseño del ejercicio presupuestal.		44
• Grado de cumplimiento del presupuesto.		58
• Desviaciones y correcciones al presupuesto.		34
• Ahorros en el presupuesto del área.		32
3. Evaluar el área con base en sus indicadores de gestión.	165	
• Cumplimiento de las variables de acuerdo a los valores programados.		62
• Desviaciones en las principales variables.		35

J. Octavio Ábrego Ayala

• Oportunidad con que el área por evaluar cumple a tiempo con sus resultados.		28
• Evaluación de la calidad de información que el área proporciona.		40
4. Evaluar acciones de calidad total.	118	
• Satisfacción del cliente o usuario		40
• Liderazgo mediante ejemplo.		10
• Recursos humanos, involucramiento y capacitación.		12
• Mejora continua.		10
• Planeación estratégica y operativa.		11
• Resultados: mejoras de servicios o productos.		35
5. Evaluar el desempeño del ejecutivo en campo.	95	
• Veracidad y oportunidad de la información que proporciona.		12
• Aprovechamiento de los recursos humanos a su cargo.		20
• Cumplimiento y optimización de niveles de ingresos (en su caso).		23
• Grado de cumplimiento en la aplicación de su programa de trabajo.		11
• Clima laboral en su área.		10
• Orden y limpieza en el trabajo a desarrollar.		9
• Cuidado y conservación del equipo e instalaciones bajo su responsabilidad.		10
6. Evaluar el perfil del ejecutivo.	72	
• Escolaridad de acuerdo al puesto.		12
• Experiencia específica para desarrollar las funciones asignadas		28
• Experiencia en el puesto o similares		18
• Actividades docentes afines		7
• Publicaciones especializadas en el área		7
7. Evaluar el desempeño del ejecutivo en incidentes críticos.	50	
• Resultados estadísticos del grado de asertividad del ejecutivo		50
8. Evaluar el ejercicio de funciones del área por el ejecutivo	48	
• Cumplimiento de las funciones asignadas.		28
• Funciones adicionales que ejerce.		8
• Creatividad e iniciativa personales.		12

Ciudades exitosas

9. Evaluar resultados de la capacitación.	47	
• Calificación obtenida en los cursos de capacitación.		8
• Cuantificación de mejoras en el desarrollo del trabajo después de capacitación.		27
• Cursos tomados que se justifican.		12
10. Resultados de evaluación en el periodo.	37	
• Número de observaciones internas.		10
• Número de observaciones internas solventadas.		15
• Trascendencia de las observaciones internas y externas no resueltas.		12
TOTALES	1000	1000

Nota: Este laborioso sistema de evaluación ejecutiva, sugerimos irlo aplicando de manera gradual, conforme avanza el proceso del incremento competitivo, para ello pueden seleccionarse tres de los reactivos de cada rubro y calificarlos, posteriormente incluir otros tres reactivos, y así progresivamente.

En nuestra experiencia, con sólo aplicar el sistema evaluatorio se obtendrán mejoras en el desempeño de los encargados de área. En realidad la calificación no es importante, lo trascendente está en que se vayan corrigiendo las insuficiencias y así mejorar los resultados del proceso de conversión competitiva.

Debido a que la mejora debe ser continua, y con una flexibilidad de adaptación a cambios en el entorno, demanda y mercado, la evaluación del ciclo de las tres etapas del proceso de conversión competitiva también es constante, al finalizar la evaluación debe reiniciarse con los ajustes pertinentes.

Evaluación de programas y/o acciones competitivas.

Las acciones para medir los objetivos alcanzados y no alcanzados con sus causas, deben quedar a cargo del Instituto de Administración Urbana. No debe ser punitiva, sino explicativa de las insatisfacciones, identificando nuevas áreas de oportunidad. Debe aplicar procedimientos sistematizados, impersonales y similares en todos los casos.

Un programa es la descripción escrita de una secuencia de actividades con un propósito definido. Está formado por 4 elementos: *Justificación* (Porqué se requiere al programa), *Objetivos*: (Qué se quiere obtener), *Metas* (Cuánto del

J. Octavio Ábrego Ayala

objetivo se debe lograr y en qué tiempo), y *Procedimientos* (Cómo se va hacer y quién es el responsable del programa).

La evaluación debe consistir en medir el grado de cumplimiento en porcentaje de los objetivos y metas, así como del logro de los procedimientos implementados.

Sugerimos que anualmente se revise la funcionalidad de la estructura y controles del Instituto de Administración Urbana para decidir si se modifica o no, con base en resultados. Es útil, acompañarlo de un análisis de omisiones y/o de áreas de oportunidad que permitan hacer más eficiente la mejora competitiva.

Efectos esperados



INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD.

Uno de los resultados más impactantes de elevar la competitividad, es que la productividad en la ciudad tiene un gran avance, tanto en el sector Privado como en el Público.

La mejor productividad se debe principalmente a que los sistemas de organización del trabajo se han hecho más eficientes. Las empresas urbanas al conglomerarse en clusters y/o integrarse en cadenas de valor, han mejorado su producción, disminuyendo costos, alcanzando economías de escala, reduciendo los precios de más productos, y ahora están en posibilidad de acceder a créditos que antes no tenían.

La productividad también ha aumentado al estar profesionalizados los dirigentes empresariales, apoyados por un Gobierno Municipal que se ha vuelto más eficiente en trámites y servicios.

Al existir una mejor vinculación entre los centros académicos con la industria local, la capacitación de la mano de obra, está dirigida a sus necesidades, por lo que los trabajadores tienen un mayor desempeño y eficacia.

La productividad también mejora por las nuevas tecnologías que traen consigo las empresas que llegan a la ciudad, la cual ofrece las mejores condiciones de seguridad de la inversión.

En una ciudad de alta competitividad, al existir una mayor oferta de empleo, disminuye la informalidad, reduciendo los trabajos de baja productividad.

La productividad también mejora porque ahora se han incorporado a los procesos productivos, sistemas de gestión de calidad lo que se traduce en una mayor demanda de los productos. Además se propicia la creatividad e innovación que mejora los procesos haciéndolos más novedosos, seguros y eficientes.

El único camino sólido para que una ciudad o un país puedan desarrollarse y mejorar su prestigio, imagen, rentabilidad y beneficios es aumentando su productividad. Y el instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos eficientes, como sistemas avanzados

de tecnología en la producción y organización y un sistema equilibrado de pago de salarios.

Recordemos que la productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la industria la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados. En una ciudad el principal foco de productividad está en sus empresas.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de mayor rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo cuando con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos, esto es lo que sucede en las empresas competitivas.

A escala macroeconómica el Gobierno Federal también colabora al aumento de la productividad en las ciudades con estabilidad económica, reservas monetarias, suficiente control inflacionario y manejo responsable del presupuesto. El sector privado apoya con el capital, la mano de obra y la tecnología, todos ellos interrelacionados. La contribución del capital y de la mano de obra al crecimiento aumenta con la inversión en capital físico y humano. Las actividades de investigación y desarrollo son la base para la creación y la mejora de tecnologías y productos, así como para lograr mejores métodos de trabajo.

En las ciudades, también se mejora la productividad a través de la innovación y la creatividad que son cualidades que suelen asociarse con los miembros más jóvenes de la sociedad. Por ello, hay quienes sostienen que la reducción de la proporción de trabajadores jóvenes en la fuerza de trabajo podría frenar los avances en ciencia y tecnología, lo cual tendría un efecto negativo en la productividad. Esto aún no se ha demostrado plenamente.

Los datos sobre los perfiles de edad-productividad-ingresos de los trabajadores asalariados en la región de la OCDE, muestran que en algunos de estos países, los ingresos aumentan más abruptamente con la edad o disminuyen muy poco en los grupos de más edad. En las economías en las que los costos laborales de estos trabajadores aumentan más rápido que su productividad, los empleadores pueden ser reticentes a contratar a trabajadores de edad o a mantenerlos más allá de una cierta edad.

Una fuerza de trabajo de más edad y una vida laboral más larga no implican necesariamente una menor productividad. Deben acordarse planes de retiro sustentable para ambas partes.

Los trabajadores de edad suelen apoyarse en los conocimientos, capacidades y experiencias profesionales generales adquiridas a lo largo de su vida laboral. No hay que perder de vista, que nuestras ciudades cada vez tienen una mayor proporción de adultos mayores.

Problemas a corregir.

En México tenemos un serio problema de productividad, tanto en el sector público (Gobiernos estatales y municipales, PEMEX, CFE) como en el sector privado (manufactura, servicios), a pesar de ello debemos buscar nuevas formas para ser más competitivos y tratar de contrarrestar estos impactos.

En el periodo 1991-2011, la Productividad Total de los Factores (PTF) en la economía mexicana fue negativa en 0.39% en promedio anual, informó el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

El organismo señaló que en esos 20 años, el valor de la producción fue en promedio de 3.58%, mientras que la contribución total de los factores fue de 3.97%, lo que significa que la PTF fue en dicho periodo negativa en 0.39% en promedio.

Esta productividad negativa significa que la economía no fue capaz de asimilar todos los recursos o insumos que ingresó para poder alcanzar la producción y menos rebasarla.

Los servicios de capital son el factor con mayor contribución al crecimiento de la PTF, con 1.58%, y a su interior 0.38% corresponden a activos de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's), como equipo de cómputo y comunicación, y el 1.20% restante se debió a maquinaria y equipo no TIC.

Asimismo, le siguieron por su contribución a la PTF las materias primas con 1.16%; servicios con 0.70%; trabajo con 0.43%, y energía con 0.09%, lo que significa que seguimos siendo subdesarrollados vendedores de materias

primas. Somos altamente ineficientes en la transformación a productos elaborados.

El sector Primario (agropecuario, pesca, minas) tuvo una contribución negativa a la PTF de 0.34%; el Secundario aportó 0.89%, y el Terciario restó 0.61%.

Por nivel de escolaridad, de 1991 a 2011, la Educación Básica (Primaria) contribuyó con 0.01% a la producción, la Educación Media (Secundaria y Preparatoria) de 0.35%, y la Educación Superior (Licenciatura y Post-grado) de 0.07%. En este renglón hay mucho por hacer. Requerimos urgentemente mejor y mayor escolaridad y capacitación técnica de la mano de obra.

Por grupo de edad, la población de 15 a 29 años tuvo una contribución de 0.03% a la producción de la economía, la de 30 a 49 años de 0.30%, y la de más de 50 años de 0.10%. No aprovechamos ni a los jóvenes ni a los viejos (lujos del subdesarrollo).

El índice de productividad México (Aplicable en las ciudades).

Según el trabajo del Centro de Investigación para el Desarrollo, el Índice de Productividad México es la primera medida de productividad a nivel estatal que se realiza tomando en cuenta todos los sectores económicos. Mide la Productividad Total de los Factores (PTF) para cada estado, tomando en cuenta prácticamente toda la actividad económica (90%). La PTF es una medida sumamente útil, eficiente y robusta para el cálculo de aquellos factores, independientes del trabajo y capital, que impactan la producción. En particular, la PTF ha sido señalada como el factor tecnológico o de productividad al interior del proceso productivo. En resumen, ésta se define como la proporción del producto que no se explica por el monto de los factores usados en el proceso de producción y que se atribuye a una mejor forma de producir.

De esta forma el Índice de Productividad México sirve para los estados y municipios como herramienta para:

- Analizar la eficiencia de sus recursos a nivel sector, subsector, rama, subrama y clase de actividad económica;

Ciudades exitosas

- Evaluar y comparar la productividad y desarrollo económico de los estados, municipios y regiones;
- Comparar la productividad de los municipios y entidades con regiones internacionales así como identificar y aplicar las mejores prácticas;
- Identificar fortalezas y debilidades productivas;
- Señalar potenciales encadenamientos productivos (ayudado por la información que ya dispongan en cada entidad);
- Realizar análisis de vocaciones económicas;
- Identificar zonas de rezago de capital y déficit productivo, y
- Establecer áreas de oportunidad y fortalezas de acuerdo a la planeación establecida en los planes estatales y Nacional de Desarrollo así como los programas de competitividad.

Los hallazgos más relevantes del estado de la situación productiva en las entidades federativas fueron:

- Tres estados presentan un Muy Alto nivel de productividad: Nuevo León, Estado de México y Coahuila. Mientras que quince de ellos tienen una Baja o Muy Baja productividad;
- Cinco de los seis estados fronterizos con Estados Unidos presentan una Alta o Muy Alta productividad. Chihuahua es la excepción. Y todos los estados de la frontera sur presentan Baja o Muy Baja productividad;
- Las entidades con mayor productividad, como el Distrito Federal, son las que tienen mayor remuneración a sus trabajadores;
- Los estados con mayor informalidad, como Oaxaca, Tlaxcala o Michoacán, enfrentan niveles de Baja productividad, y
- Los estados que en promedio tienen empresas más grandes, son más productivos.

Hay que destacar que la causa primordial de la baja productividad de un empleado puede tener sus raíces en la manera de trabajar y no en el trabajo mismo. La productividad se puede medir de diversas formas, pero de manera simple la podemos cuantificar como la relación entre la cantidad de trabajo realizado y las horas trabajadas. Un trabajador apto y hábil puede ser capaz de realizar mucho trabajo en menos horas que sus compañeros y, por tanto, decimos que es más productivo. Sin embargo, salarialmente sólo en pocas ocasiones esto es reconocido, lo cual es desmotivador.

La capacitación más básica e importante para todo empresario, consiste en aprender a organizar las tareas, a priorizarlas, a iniciarlas y terminarlas.

En las ciudades mexicanas la productividad es considerada un índice de crecimiento y desarrollo. La productividad está en todas las áreas de la ciudad y ésta se puede ver en cualquier ámbito.

El desafío mayor que las ciudades, las empresas y las personas, enfrentan es el de elevar su productividad para poder competir con sus émulos en otras latitudes, quienes estarán presentes en los mercados por la vía de la globalización. En otras palabras, si no elevamos nuestra productividad, continuaremos siendo poco competidores a nivel internacional.

En esencia, competimos todos los días tanto en los mercados nacionales con bienes o servicios importantes, como en los mercados mundiales en los procesos de importación cada vez mayores para los bienes, servicios, capitales, tecnologías y conocimientos.

La productividad obra, especialmente, a favor, del precio final de los bienes o servicios y en muchos casos será un puntal para garantizar especificaciones de calidad y contenido adecuados, aunque también dependerá de los diseños, las materias primas empleadas, las variedades, los empaques y los servicios relacionados con el producto. La industria automotriz en México, es un ejemplo de alta productividad a nivel mundial.

Elementos de la productividad

Por su aplicación en las empresas mexicanas, nos permitimos citar al investigador colombiano C.A. Mejía que en su artículo “Como elevar la productividad” (octubre, 2009), de la serie documental *planning*, No. 0710; donde describe los tres elementos básicos de la productividad, que habrá de buscarse con la competitividad:

El conocimiento es, por excelencia, el primer elemento determinante de la productividad, bien sea que se haya generado por investigación o por experimentación. El conocimiento permite la generación de oportunidades nuevas sobre el qué o el cómo mejorar la cantidad de la producción o la capacidad de producción. Además, el conocimiento aplicado sistemáticamente

se convierte en una habilidad, la cual por si sola eleva la productividad, es el principio de las curvas de aprendizaje empleadas en la industria. A medida que vamos desarrollando más conocimientos y los aplicamos, más habilidades y destrezas adquirimos.

Los dos elementos subsiguientes en la ecuación de la productividad, la información y el método, en buena medida se pueden desarrollar a partir del conocimiento.

La información es el segundo elemento crítico con el aumento de la productividad. La información no son solamente datos. Es la interpretación, el procesamiento, el análisis, y la extracción de experiencias y oportunidades a partir de ello. No es sólo el control de los procesos o de las realizaciones para obtener información, es la experiencia ganada y documentada, vuelta más conocimiento. Si el conocimiento no se respalda en información confiable, oportuna y pertinente, tiende a diluirse o a no recrearse. Muchas empresas pueden tener buen conocimiento, pero no tienen buena información y en otras, encontramos que muchas, poseen información pero no se vuelve conocimiento.

El método (proceso o procedimiento) es el tercer elemento decisivo para el buen éxito en la elevación de la productividad. No basta saber cómo hacer las cosas o disponer de información sobre ellas, en la práctica, la organización, racional, funcional, secuencial y articulada de los elementos que conforman la capacidad de producción, son tan determinantes como el del capital, personas idóneas, tecnologías modernas, e infraestructura adecuada y aun, si no son productivas, las cosas no funcionan. Un principio de ingeniería o reingeniería nos lleva a pensar que siempre existen formas diferentes de hacer las cosas y algunas formas de hacerlas pueden ser más eficientes que otras. Aquí tenemos los mexicanos una ventaja: somos creativos e ingeniosos genéticamente.

Apoyos Federales.

El Ejecutivo Federal creó el 27 de mayo del 2013 el Comité Nacional de Productividad, definiendo que elevar y democratizar la productividad será una responsabilidad compartida entre el Gobierno de la República, trabajadores, instituciones académicas, sindicatos y patrones.

Este Comité, que surge de la reciente Reforma Laboral, tiene entre otras, las siguientes facultades:

- Realizar el diagnóstico nacional de los requerimientos necesarios para elevar la productividad y competitividad en cada sector y rama de la producción;
- Sugerir alternativas tecnológicas y de organización del trabajo;
- Formular recomendaciones de planes y programas de capacitación y adiestramiento;
- Estudiar mecanismos y nuevas formas de remuneración, que vinculen el ingreso de los trabajadores a la productividad, e
- Igualmente, habrá de emitir opinión sobre el destino y aplicación de recursos presupuestales orientados al incremento de la productividad.

Sin embargo, en nuestra opinión, este Comité no tendrá los resultados previstos, debido a que se ha politizado la productividad, pensamos que pronto caerá en la burocracia y se diluirá. Debería haberse formado en cada estado un comité para cada sector industrial pero con responsables específicos en gobierno y corresponsables en la iniciativa privada. Cada participante deberá tener sus responsabilidades por escrito y las acciones y metas por lograr, rindiendo cuentas de los resultados, fallas y acciones correctivas, evitando dar resultados genéricos, imprecisos, y poco útiles.

Los resultados oficiales presentados por el Comité en mayo del 2015, sólo describen dos acciones: 1) Se han acordado y compilado las estrategias de productividad de cinco sectores clave, las cuales se están implementando, y 2) Se avanza en el análisis de sectores base para resolver la tendencia negativa en productividad. Como puede apreciarse no hay aún ningún resultado concreto.

En las ciudades competitivas, al organizar las micro y pequeñas empresas en cadenas productivas, con asesoría en administración, comercialización y capacitación, se obtienen incrementos redituables y reales en la productividad.

Recordemos que cuando el trabajador mexicano emigra a otro país, es altamente deseado por su habilidad, destreza, creatividad, infatigabilidad, lealtad, entre otras cualidades. Una que destaca es que puede ser altamente productivo en un ambiente propicio con tecnología y equipo adecuado, como sucede en las ciudades que ya llevaron a cabo su proceso de conversión competitiva. En

nuestro país, lamentablemente inducimos la mediocre productividad porque al empresario en realidad poco le interesa lograrla; sólo ve la rentabilidad de su inversión a corto plazo; es por ello que debemos difundir a todos los niveles y sectores urbanos los modernos conceptos de productividad globalizada.

INVERSIONES Y NUEVAS EMPRESAS.

Uno de los resultados que genera la conversión competitiva de una ciudad es la atracción de inversiones, que en una época de crisis económica internacional es harto difícil y más aún, lograr que ésta se traduzca en un mayor nivel de bienestar ciudadano.

Una ciudad competitiva atrae nuevas inversiones por dos orígenes: las acciones que realiza el Gobierno del país para atraer la inversión extranjera directa, como son la estabilidad política, económica, social y financiera, el grado de respeto al Estado de Derecho y la gobernabilidad entre otros.

La otra forma de atraer inversiones es la mejora de la productividad en las ciudades como son la facilidad para abrir nuevos negocios, la desregulación, la eficiencia de los servicios gubernamentales, la paz laboral, la seguridad de propiedades, instalaciones, vehículos y sobre todo la de sus ejecutivos, todos ellos, son poderosos atractores, además de costos razonables en mano de obra calificada, infraestructura suficiente y eficiente, conectividad, posibilidad de operar bajo esquemas de economía de aglomeración que reduce costos y tiene múltiples beneficios, entre otros muchos.

Un inversionista busca ciudades tranquilas, seguras, que le permitan obtener beneficios económicos, la posibilidad de abastecer un mercado y una expectativa de crecimiento; todo esto se lo da una ciudad de alta competitividad.

De manera simultánea y adicional al efecto atractor de la ciudad, el Gobierno Federal participa activamente en el proceso, aunque esta intervención es más compleja y con una visión global e integral.

Las empresas transnacionales están en constante búsqueda y evaluación de nuevas ubicaciones geográficas para establecer sus inversiones, de modo que los países compiten a nivel mundial por captarlas y aprovechar los beneficios que traen aparejados. Más allá de consideraciones técnicas e

incluso ideológicas, los gobiernos se ven enfrentados fundamentalmente a dos opciones de política con respecto a la atracción de la inversión extranjera. La primera de ellas es no hacer nada, es decir, tomar una posición pasiva con relación a los procesos de atracción de inversiones, y la segunda es intervenir para sacar el máximo provecho de ese proceso; promover, gestionar y ofrecer beneficios adicionales.

La primera opción corresponde a las políticas pasivas. Éstas se basan primordialmente en las ventajas comparativas o en las condiciones macroeconómicas o estructurales del país, que se toman como dadas.

En el caso extremo, los países se limitan a definir un marco legal con procedimientos administrativos que regulan la inversión extranjera directa (IED), sin intervenir en los procesos de adopción de decisiones de las empresas. En general, esta estrategia pasiva puede ser suficiente para atraer las inversiones en las cuales los factores clave son atractivos intrínsecos de cada país (mercados internos o cercanos y recursos naturales). En este caso, el éxito de la política se mide principalmente en función del monto de la inversión.

Sin embargo, la tendencia mundial es avanzar hacia marcos de política cada vez más sofisticados, en los cuales ya no sólo es importante el monto de las inversiones, sino también el tipo de inversión, es decir, su calidad en materia de aportes y coherencia con los objetivos de desarrollo económico de los países. Si bien hay múltiples estrategias y enfoques con respecto a la atracción de IED, los países que han tenido mejores resultados atrayendo este tipo de inversiones y apropiándose de sus beneficios son los que han adoptado políticas más activas y focalizadas.

La idea es focalizarse en nichos de alto valor agregado, en los que la competencia no gira en torno al bajo valor de la mano de obra, sino a su productividad, calidad y especialización. Esta nueva estrategia exige una mayor orientación a la innovación.

La Universidad de Rosario, Argentina publicó en su informe oficial de mayo del 2013 “Ranking de ciudades latinoamericanas para la atracción de inversiones”, un listado en el que Santiago (Chile) y Sao Paulo (Brasil) tienen el liderazgo, seguido por México.

El tamaño de un mercado, medido por el valor total de su PIB, es el indicador con mayor tradición dentro del análisis económico, y la primera aproximación numérica acerca de la competitividad de los países.

Una manera de compensar el pequeño tamaño de las economías es por medio de la apertura comercial, es decir, hacer que sus productores perciban que el mercado es el mundo y no el país. México con sus actuales (2014) doce Tratados de Libre Comercio es un ejemplo de economía abierta. Esto beneficia a las empresas de las ciudades de todo el territorio nacional.

Una estrategia para alcanzar esto es la concreción de Acuerdos Bilaterales de Comercio, equitativos para ambas partes que tiendan a la desgravación arancelaria.

Ahora bien, no basta sólo con aumentar el acceso a nuevos mercados, lo importante es concretarlos. Lo que se corrobora con la importancia relativa del comercio exterior de bienes con el producto interno. Así como de los costos de producción traducidos a energía, insumos y servicios de apoyo, integrar un elemento diferenciador dentro de las economías que desean atraer la inversión, convirtiéndose en una importante ventaja comparativa.

Inversión Extranjera Directa: Determinantes

Toda empresa busca aumentar su valor para los propietarios y clientes; cuando para ello es necesario expandir operaciones en busca de ese valor incremental y consolidarlos; se da la inversión, y si el retorno sobre la inversión es mayor en otro país, las empresas buscarán realizar sus inversiones en ese otro país. Existen otras consideraciones sobre tamaño y acceso a mercados, condiciones de los factores, entre otras, que influyen sobre esa rentabilidad esperada en las diferentes localizaciones posibles.

Para la ciudad competitiva receptora, por su parte, lo importante es tener un flujo de inversión que ingrese para hacer uso de algún factor o factores específicos del país, región o municipio o bien, para aprovechar determinadas condiciones, buscando facilitar el incremento del retorno sobre la inversión de mejor manera que otros países o ciudades que compiten entre sí por la atracción de las inversiones extranjeras.

Autores como Dunning (1993) señalan que la existencia de la inversión extranjera directa en ciudades y países con alta competitividad, responde a tres grupos de factores:

- La presencia de ventajas competitivas específicas en la ciudad o en sus empresas;
- La existencia de ventajas de localización del país y municipio anfitrión, y
- La existencia de ventajas de un comercio intraempresas sobre un intercambio entre la empresa inversionista y el país receptor.

Por otra parte, los gustos y preferencias de los consumidores en el país anfitrión pueden ser un elemento de atracción para las inversiones a causa de su similitud con otros mercados atendidos por las empresas urbanas. Altos grados de exigencia de los consumidores se traducen en importantes elementos para las empresas que impulsen la innovación tecnológica que contribuya, a su vez, a costos más competitivos.

Otro determinante es la eficiencia en los procesos productivos. Al ajustar los recursos por su costo y, luego, por la productividad de la fuerza laboral, se obtienen índices de eficiencia que estimulan la reinversión.

Un factor económico importante es la existencia de mercados regionales que ofrezcan a los inversionistas un mercado interno más grande, así como la posibilidad de establecer redes de contactos corporativos.

Para las ciudades que están buscando aumentar su competitividad, el gobierno mexicano creó en junio del 2013 el portal de negocios *www.tuempresa.gob.mx*, que simplifica y permite a los ciudadanos realizar en línea la mayoría de los trámites federales que se requieren para constituir una sociedad mercantil.

Relación inversiones/bienestar.

Como resultado positivo al atraer nuevos inversionistas a una ciudad, habitualmente éstos se dedican a crear nuevas empresas, las cuales generan fuentes de empleo digno y salarios justos para los trabajadores, con prestaciones de ley, estos hechos también benefician a los núcleos familiares.

Según el investigador J.I. Ronde Ramírez (2011) el bienestar es el conjunto de factores que una persona necesita para gozar de buena calidad de vida. Estos factores llevan al sujeto a gozar de una existencia tranquila y en un estado de satisfacción. Esto es el fin último de las nuevas inversiones y empresarios.

El Estado debe encargarse de promover el bienestar social entre todos sus ciudadanos. Para esto se requieren de medidas y políticas que corrijan las inequidades propias del mercado capitalista. La inversión extranjera directa, la redistribución de la renta y el desarrollo de servicios sociales gratuitos para todas las personas, son condiciones necesarias para alcanzar el bienestar social y mejorar la calidad de vida.

La inversión y los nuevos flujos de capital permiten la satisfacción de las necesidades básicas humanas. Lo que nos determina la calidad de vida depende de las posibilidades que tienen las personas para satisfacer las necesidades humanas fundamentales. Necesidades de ser, tener, hacer, estar, subsistir, protegerse, entenderse, participar, crear, de identidad, ocio, libertad, afecto, etc.

El efecto positivo inversionista debe definirse por tanto en función del acceso que tiene la ciudadanía a satisfactores materiales como son la alimentación, salud, vivienda, agua potable, disfrute de energía eléctrica, así como los aspectos culturales que son el sentido de pertenencia a una comunidad o grupo social, lo que implica hábitos, costumbres y prácticas de vida colectivas.

Fomento de Empresas e Industrias.

La única manera de crear mayores fuentes de empleo formal con mejores salarios, prestaciones y bienestar de la familia es la creación de nuevas empresas; el gobierno debe de impulsarlas y fomentarlas de manera continua, antes, durante y después de la mejora competitiva, ya sea con inversión local, regional o internacional.

En las ciudades las empresas más fáciles y rápidas de crear son las micro y pequeñas, dejando las medianas y grandes empresas para los inversionistas relevantes tanto en el ámbito nacional como internacional.

En México, el concepto de Pyme o de Mipyme (al incluir las microempresas) se asigna en la Ley específica (D.O.F., 30-12-2002), en donde se señala el

criterio para su clasificación según el número de trabajadores y el sector al que corresponda.

La importancia de las pymes para la competitividad de una ciudad es sin duda relevante. Son las empresas más generadoras de empleo en el país y por ende, en las ciudades. Según el último reporte del Instituto Nacional de Geografía y Estadística representan el 74% del total de empleos del país. Es por esto, que las ciudades deben promoverlas, organizarlas en cadenas o redes e impulsar su desarrollo.

No son iguales las pymes del estado de Chiapas a las de Baja California (idiosincrasia, recursos, costumbres, tradiciones, etc.). Por los que los municipios deberán promover empresas acordes con su medio.

La Comisión Económica para América Latina (CEPAL) señala que existen cuatro esferas que condicionan y modelan el desempeño de una pyme: en primer lugar, el *nivel microeconómico* (en la planta y dentro de las empresas, para crear ventajas competitivas); en segundo lugar, el *nivel mesoeconómico* (eficiencia del entorno, mercados de factores, infraestructura física e institucional y, en general, las políticas específicas para la creación de ventajas competitivas); en tercer lugar, el *nivel macroeconómico* (política fiscal, monetaria, comercial, cambiaria, presupuestaria, competencia) y, finalmente, el *nivel metaeconómico* o estratégico (estructura política y económica orientada al desarrollo, estructura competitiva de la economía, visiones estratégicas, planes nacionales de desarrollo).

Las ciudades competitivas logran también beneficios para los proveedores, en este hecho el Gobierno Federal en México, ha puesto especial interés, al desarrollar las pymes; adecuando el marco legal propicio; ha permitido que participen en los 100 mil millones de pesos de las compras del Gobierno en el 2013, disminuyendo las barreras de entrada para la concentración de las adquisiciones en grandes empresas, generando además su esquema de desarrollo de proveedores que capaciten a las pymes con potencial, para suministrar al gobierno, bienes y servicios.

Las ciudades a través de Nacional Financiera pueden conseguir los financiamientos que se requieren para que una pyme participe en los procesos de contratación gubernamental.

Existe específicamente el Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PYME) que tiene por objeto fomentar el desarrollo económico nacional, regional y sectorial, mediante el fortalecimiento ordenado, planificado y sistemático del emprendimiento y del desarrollo empresarial en todo el territorio nacional, así como impulsar la consolidación de una economía innovadora, dinámica y competitiva.

Para tener acceso a los recursos, existen oficialmente reglas de operación del fondo de apoyo para la micro, pequeña y mediana empresa para el ejercicio fiscal 2013-2014.

El otro camino es el del Sector Público a través de la Secretaría de economía, que emitió en abril 18 del 2006 los Lineamientos Técnicos y de procedimientos del programa de incubadoras de negocios para jóvenes (PROJOVEM), en donde señala los requisitos a cumplir para tener acceso a los apoyos económicos y técnicos, a través de modelos de inversión de empresas calificadas.

Las ciudades no están solas en este esfuerzo ya que el Gobierno Federal crea a través del ya mencionado fondo pyme de la Secretaría de Economía (24-01-2012) en la categoría I “nuevas empresas e incubadoras de empresas”, que proporciona talleres de asesoría y capacitación con el propósito de brindar conocimientos generales a los emprendedores. El desglose de los requerimientos se encuentra en el “Manual de Procedimientos del Fondo Pyme, 2012”.

También existe el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) y la Red Nacional de Apoyo a los emprendedores que proporcionan asesorías y créditos para la formación de nuevas empresas.

El INADEM con el fin de centralizar la productividad y apoyar a las pymes es un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Economía, que tiene por objetivo instrumentar, ejecutar y coordinar la política nacional de apoyo incluyente a emprendedores y a las micro, pequeñas y medianas empresas, impulsando su innovación, competitividad y proyección en los mercados nacional e internacional para aumentar su contribución al desarrollo económico y bienestar social, así como coadyuvar al desarrollo de políticas que fomenten la cultura y la productividad empresarial. Las acciones del Instituto van respaldadas por la nueva Red de Apoyo al Emprendedor, que

está compuesta por programas del Gobierno de la República y gobiernos estatales con servicios públicos y privados.

Las ciudades, tanto en el sector público como el privado, pueden incubar nuevas empresas, de 3 tipos diferentes:

- Incubadoras de negocios Tradicionales.

Se apoya la creación de empresas en sectores tradicionales, cuyos requerimientos de infraestructura física y tecnológica, así como sus mecanismos de operación son básicos. Su tiempo de incubación generalmente es de tres meses. Por ejemplo: restaurantes, papelerías, lavanderías, distribuidoras, comercializadoras, joyería, abarrotes, consultorías, etc.

- Incubadoras de negocios de tecnología intermedia.

Se apoya la constitución de empresas cuyos requerimientos de infraestructura física y tecnológica, así como sus mecanismos de operación involucran procesos semiespecializados, es decir, incorporan elementos de innovación. El tiempo de incubación aproximado en estos centros es de 12 meses. Por ejemplo: desarrollo de redes simples, aplicaciones web, tecnología simple para el sector alimentos, telecomunicaciones y *software* de moderada complejidad.

- Incubadoras de negocios de alta tecnología.

Se apoya la constitución de empresas en sectores avanzados, tales como Tecnologías de la Información y Comunicación, microelectrónica, nanotecnología, sistemas microelectromecánicos (MEM's), biotecnología, alimentos y farmacéutico, entre otros. Los proyectos que ingresan a estos centros pueden tardar hasta dos años en ser incubados.

Otro beneficio de la competitividad es que el Gobierno Municipal puede también generar nuevos empleos a inducir la creación de empresas proveedoras para todos los servicios (limpieza, mensajería, fotocopiado, etc.) así como de artículos de limpieza y papelería de sus áreas y dependencias, estableciendo un compromiso formal de compras de la producción de las empresas de su ciudad, evitando intermediarios onerosos. Empresas de artesanías de alto valor agregado en los productos, orfebrería, fabricación de muebles típicos en

madera, instrumentos musicales, herrería artística, agroindustria, procesadoras técnicas de alimentos, entre otras muchas. El sector turismo ofrece a los municipios múltiples oportunidades de desarrollar empresas de servicios de la hospitalidad.

El futuro de la producción y por ende el nivel competitivo de las ciudades mexicanas está en la optimización y rentabilidad que se logre dar a las micro, pequeñas y medianas empresas en todo el país.

MEJORES EMPLEOS E INGRESOS.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define al trabajo como el conjunto de actividades humanas, remuneradas o no, que producen bienes o servicios en una economía, o que satisfacen las necesidades de una comunidad o proveen los medios de sustento necesarios para los individuos. El empleo es definido como “trabajo efectuado a cambio de pago (salario, sueldo, comisiones, propinas, pagos a destajo o pagos en especie)” sin importar la relación de dependencia (si es empleo dependiente-asalariado o independiente-autoempleo).

Si bien el dinero producto del trabajo no puede comprar felicidad, es un importante medio para lograr mayores estándares de vida. En México el promedio de ingreso familiar era de \$12,200 dólares anuales en 2012 (dato INEGI), menor del promedio de \$22,284 dólares en la región de la OCDE. A pesar de esto, tenemos un mayor índice de felicidad. En 2014 descendió un -3.2% (15 de julio del 2015, INEGI).

La gente en México trabaja un promedio de 1875 horas al año, más (no mejor) que en la mayoría de los países de la OCDE, donde el promedio es de 1739 horas. 57% de las madres trabajan desde que sus hijos entran a la escuela, por debajo del promedio de la OCDE, de 66%, lo que sugiere que las mexicanas encuentran dificultades para balancear su carrera y su vida familiar.

En la conversión competitiva de las ciudades se pretende que al incrementarse las inversiones generando nuevas empresas legalmente constituidas y operando formalmente, los empleos que se oferten serán, lo que la ONU ha denominado “trabajos decentes”, con protección social, prestaciones, ambiente laboral seguro, horarios y salarios dignos y suficientes. Son trabajos definitivos y no temporales ni subempleos.

En las ciudades que han logrado aumentar su competitividad, el trabajo decente resume las aspiraciones de la gente durante su vida laboral. Significa contar con oportunidades de un trabajo que sea productivo y que produzca un ingreso digno, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para las familias, mejores perspectivas de desarrollo personal e integración a la sociedad, libertad para que la gente exprese sus opiniones, organización y participación en las decisiones que afectan sus vidas, e igualdad de oportunidad y trato para todas las mujeres y hombres.

Como ya mencionamos, una ciudad competitiva genera como efecto benéfico, trabajos decentes y éste es esencial para el bienestar de las personas. Además de producir un ingreso, este tipo de trabajo facilita el progreso social y económico, y fortalece a las personas, a sus familias y comunidades.

Programa Trabajo Decente.

La puesta en práctica del Programa de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en una ciudad competitiva trae aparejados beneficios importantes para la sociedad.

El programa se denomina de Trabajo Decente el cual logra a través de la aplicación de los cuatro objetivos estratégicos de la OIT que tienen como objetivo transversal la igualdad de género:

- *Crear trabajo.* Una economía que genere oportunidades de inversión, iniciativa empresarial, desarrollo de calificaciones, puestos de trabajo y modos de vida sostenibles;
- *Garantizar los derechos de los trabajadores.* Para lograr el reconocimiento y el respeto de los derechos de los trabajadores y en particular de los trabajadores desfavorecidos o pobres que necesitan representación, participación y leyes adecuadas que se cumplan y estén a favor, y no en contra, de sus intereses;
- *Extender la protección social.* Para promover tanto la inclusión social como la productividad al garantizar que mujeres y hombres disfruten de condiciones de trabajo seguras, que les proporcionen tiempo libre y descanso adecuados, que tengan en cuenta los valores familiares y sociales, que contemplen una retribución adecuada en caso de pérdida

- o reducción de los ingresos, y que permitan el acceso a una asistencia sanitaria apropiada, y
- *Promover el diálogo social.* La participación de organizaciones de trabajadores y de empleadores, sólidas e independientes, es fundamental para elevar la productividad, evitar los conflictos en el trabajo, así como para crear sociedades cohesionadas.

Todas estas características no se presentan en la informalidad, que México actualmente tiene y que crece rápidamente, a mayor velocidad que la formalidad. Esto sin duda es otra razón adicional para que las ciudades mexicanas opten por incrementar su competitividad.

El trabajo decente dignifica y permite el desarrollo de las propias capacidades, no es cualquier trabajo. No es decente el trabajo que se realiza sin respeto a los principios y derechos laborales fundamentales, así como el que no permite un ingreso justo y proporcional al esfuerzo realizado, sin discriminación de género o de cualquier otro tipo, tampoco el que se lleva a cabo sin protección social, ni aquel que excluye el diálogo social.

Son mejores empleos los generados por la competitividad, al crear un entorno de trabajo seguro y saludable con miras a promover el empleo productivo y el trabajo decente para todos los trabajadores, pero para ello hace falta prestar más atención a los trabajadores de edad. El mantenimiento de la capacidad de los trabajadores de edad para permanecer en el trabajo depende en gran medida de su estado funcional, que a su vez se ve influido por su historial laboral. Su estado de salud depende del puesto de trabajo que han ocupado, y de la situación social, cultural y económica de la ciudad en la que residen. Los trabajadores que llevan a cabo un trabajo físico también son, con frecuencia, los que tienen menor nivel de escolarización y de formación profesional.

Otro beneficio que genera la competitividad es que induce las políticas y prácticas de seguridad y salud en el trabajo, para que sean más racionales. El que las empresas invierten en la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores a lo largo de toda su vida activa, permiten prolongar el empleo y garantizar que los trabajadores sean más productivos.

Los empleos de una ciudad competitiva son mejores porque traen consigo siempre la capacitación de la mano de obra y directivos, lo que redundará en mayor eficiencia productiva y salarios.

La capacitación es una herramienta que no sólo beneficia a los colaboradores, es también un beneficio para la empresa, ya que al tener dentro de sus propias filas a profesionales competitivos y capaces, es posible realizar planes de sucesión con colaboradores que ya conocen las políticas y objetivos de la compañía. Esto se traduce en grupos de trabajadores duraderos y leales con la organización.

En tiempos de cambios constantes e implementación de nuevas tecnologías, es importante que los colaboradores estén en permanente perfeccionamiento para no ser superados por la competencia.

Beneficios para las empresas:

La capacitación que acompaña a la competitividad trae los siguientes beneficios:

- Propicia el reclutamiento interno;
- Ayuda a prevenir riesgos de trabajo;
- Produce actitudes más positivas;
- Aumenta la rentabilidad de la empresa;
- Eleva la moral del personal;
- Mejora el conocimiento de los diferentes puestos y, por lo tanto, el desempeño;
- Crea una mejor imagen de la empresa;
- Facilita que el personal se identifique con la empresa;
- Mejora la relación jefe-subordinados;
- Facilita la comprensión de las políticas de la empresa;
- Proporciona información sobre necesidades futuras de personal a todo nivel;
- Ayuda a solucionar problemas;
- Facilita la promoción de los empleados;
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo, y
- Promueve la comunicación en la organización.

Empleos.

La conversión competitiva produce en las ciudades mexicanas, *seis elementos para crear empleos:*

- a) Inversión.
 - Externa o interna, y
 - Deben ser nuevos capitales.

- b) Estabilidad Macro.
 - Baja inflación, y
 - Bajas tasas de interés.

- c) Estado de Derecho.
 - Respeto a la Ley, y
 - Seguridad pública.

- d) Entorno Competitivo.
 - Impuestos simples;
 - Energéticos a precios competitivos, y
 - Apoyo a pymes.

- e) Desarrollo Regional.
 - Infraestructura turística;
 - Vocación económica regional, y
 - Política agropecuaria.

- f) Inversión social.
 - Salud, educación y vivienda, y
 - Superación de la pobreza.

La alta competitividad debe lograr no sólo la generación de nuevos empleos, sino que éstos deben ser de calidad y suficiencia para notificar los requerimientos de una familia mexicana. Si los gobiernos municipales no ponen especial atención en crear fuentes de empleo, la informalidad y delincuencia seguirán aumentando.

Las empresas competitivas invierten en programas de capacitación para sus empleados, con el fin de aumentar la productividad y generar ventajas competitivas que lleven a un mejor posicionamiento en el mercado.

La capacitación empresarial promueve el aprendizaje en determinadas áreas del conocimiento y fortalece las habilidades de liderazgo para alcanzar un ejercicio profesional óptimo.

Resultados Laborales.

Los nuevos empleos creados con el incremento competitivo, entre sus beneficios que generan a través de la capacitación y un incremento de la productividad para los empleados se encuentran los siguientes:

- Ayuda a la persona a solucionar problemas y tomar decisiones;
- Favorece la confianza y desarrollo personal;
- Ayuda a la formación de líderes;
- Mejora las habilidades de comunicación y de manejo de conflictos;
- Aumenta el nivel de satisfacción con el puesto;
- Ayuda a lograr las metas individuales;
- Favorece un sentido de progreso en el trabajo y como persona;
- Disminuye temores de incompetencia o ignorancia;
- Favorece la promoción hacia puestos de mayor responsabilidad;
- Hace sentir más útil al trabajador mediante la mejora del desempeño, y
- Mejora la operatividad, la creatividad y el nivel de innovación.

Los programas de capacitación en las nuevas empresas suelen ser ampliamente aceptados por todas las partes, quienes reconocen su potencial positivo en cuanto a la productividad, la estabilidad laboral, las trayectorias laborales ascendentes y los salarios. En particular, una ciudad competitiva reconoce la importancia de contar con mano de obra calificada que permita mejorar la competitividad sistémica de la región, a la vez que se valora la adquisición de conocimientos como componente indispensable para la empleabilidad, que facilita la inserción laboral en general y especialmente la reinserción de cesantes.

En tanto llegan las inversiones y se generan las empresas, las ciudades mexicanas pueden gestionar el Programa de Becas de Capacitación para Trabajadores Desempleados (PROBECAT) –actualmente, BÉCATE– el cual fue introducido en México en 1984 para enfrentar los efectos negativos de la crisis de la deuda en el mercado laboral. El objetivo del programa es capacitar a trabajadores desempleados mediante cursos de corto plazo (seis

meses) destinados a mejorar sus posibilidades de reinserción laboral y aumentar sus ingresos durante la transición. Para ello se asignó un salario mínimo durante el período de capacitación y las oficinas locales de empleo brindan servicios de colocación. En sus comienzos, se proveía capacitación en colegios secundarios y centros de entrenamiento. Con posterioridad, para reforzar la vinculación con el sector productivo, se introdujo un módulo de entrenamiento en el trabajo por el cual los empleadores estaban obligados a contratar al menos al 70% de los capacitados.

El resultado positivo de este programa en las ciudades depende actualmente de una serie de condiciones. Específicamente, su éxito parece relacionarse con una estricta focalización, una escala relativamente pequeña, la existencia de un título reconocido y valorado en el mercado laboral y sobre todo con el trabajo en la empresa. Sin embargo, debemos señalar que en las fases contractivas del ciclo económico y con baja demanda laboral, la capacitación es poco efectiva para encontrar empleo.

Otro beneficio competitivo en que se genera la necesidad de reforzar la capacitación por competencias. Esta implica transmitir no sólo conocimientos específicos, sino también la capacidad de adaptarse a nuevas tareas y tecnologías en diferentes contextos. La ventaja de las competencias es que pueden aplicarse en distintos empleos, lo que favorece la empleabilidad.

Es necesario que la oferta de capacitación de las nuevas empresas sea acreditada y transparente y que sus resultados se evalúen mediante sistemas reconocidos y consensuados de certificación de habilidades.

En resumen, los beneficios y avances en empleo e ingresos que el incremento de la competitividad en la ciudad trae aparejado, consisten en la creación de nuevas empresas, empleos decentes, con mano de obra altamente calificada y mejor pagada, lo que redundará en un incremento del ingreso familiar; esto a su vez conduce a la mejoría en el bienestar de los ciudadanos, al elevar su calidad de vida.

GOBIERNO MUNICIPAL ELECTRÓNICO.

Uno de los impactos favorables de la alta competitividad es que obliga a los gobiernos municipales a lograr eficiencia en sus funciones; la mejor manera

de lograr esto, es a través de la conversión a *e-government* o Gobierno Electrónico (G-E).

En nuestro país, el Sistema Nacional de Información Municipal (SNIM) revela que poco más de una cuarta parte (26.26%) de los municipios cuentan con página de Internet, y poco menos de la mitad (45.44%) tienen correo electrónico. Aunque no se tienen datos duros de esto, es razonable suponer que otras actividades y servicios municipales como el Catastro, el Registro Civil o el Registro Público de la Propiedad se pueden mejorar ostensiblemente mediante el uso de las TIC's.

La Organización de los Estados Americanos en junio del 2006 definió al G-E como el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación TIC's, por parte de las instituciones de gobierno, para mejorar cualitativamente los servicios e información que se ofrecen a los ciudadanos; aumentar la eficiencia y eficacia de la gestión pública e incrementar sustantivamente la transparencia del sector público y la participación ciudadana.

En términos generales, los gobiernos municipales pasan por cinco etapas que se conocen como fases de gobierno electrónico; se han ordenado de la siguiente manera:

- Fase I. *Presencia:* Muchas áreas del sector público se encuentran en esta etapa, en la que se limitan a utilizar las TIC's para ofrecer información básica al público;
- Fase II. *Interacción:* Se amplía la capacidad de las áreas gubernamentales de ofrecer servicios a través de las TIC's, de tal manera que el ciudadano puede acceder a información crítica, y formatos que puede obtener de la Web y establecer contacto vía correo electrónico. Hasta este nivel ya han llegado una gran cantidad de instituciones en nuestras ciudades;
- Fase III. *Transacción:* En esta fase, en la que se encuentran las instituciones más avanzadas en materia de tecnología, se han incorporado aplicaciones de autoservicio para que el ciudadano pueda realizar trámites completos en línea;

Fase IV. *Transformación*: Consiste en una integración total entre dependencias públicas, el sector privado y la ciudadanía, ofreciendo servicios cada vez más personalizados, y

Fase V. *Participación democrática*: Se refiere a la posibilidad de utilizar herramientas de gobierno electrónico para el ejercicio de derechos ciudadanos, como por ejemplo, el voto electrónico y el acceso a información sobre acciones y decisiones de los gobernantes elegidos.

El Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional (Cinvestav) señala que: El Gobierno Electrónico Municipal se refiere a los procesos y estructuras creadas para la oferta electrónica de los servicios gubernamentales, depende funcionalmente de muchas aristas o ramificaciones como el compromiso de los funcionarios públicos, la dinámica política, los servicios civiles y las funciones judiciales; se requiere que el gobierno tenga apertura a un modelo de prestación de servicios bastante complejo, en el que interactúan tanto los niveles como las aristas del sistema de gobierno.

En las ciudades competitivas el *e-gobierno*, que se refiere básicamente al empleo del internet y las TIC's para conseguir una mejor administración mediante la transparencia y el acceso público a la información, reforzando la asociación fundamental entre el sector público y los ciudadanos. El e-gobierno también fomenta una participación más amplia de los ciudadanos en el proceso y gestión de los gobiernos. Además, puesto que se apoya en la transparencia, es un arma muy eficaz contra la corrupción.

Acceso a TIC's.

Los gobiernos municipales en México, tienen una gran disparidad en tecnología. Muchas ciudades tienen la llamada "brecha digital" que Selwyn (2004) define como una jerarquía de accesos a las TIC's cuyos resultados en la acción gubernamental son diferentes en usos y beneficios. Las jerarquías planteadas por este autor son:

1. Acceso formal/teórico a las TIC's y a su contenido. Provisión formal de estas tecnologías en el hogar, la comunidad y el trabajo que teóricamente están disponibles para todos los individuos;

2. Acceso efectivo a las TIC's y a su contenido. Provisión de las TIC's en el hogar, la comunidad y el trabajo para ser utilizadas por los individuos que consideran utilizarlas;
3. Uso de las TIC's. En esta jerarquía se considera el uso de las TIC's sin importar si éste es un uso significativo o no, y
4. Apropiación de las TIC's y de su contenido. El término apropiación contempla el uso significativo de las TIC's así como también el grado de control y elección que el usuario ejerce sobre la tecnología y su contenido. En este nivel el uso de las tecnologías es significativo y relevante para el individuo.

Un beneficio de la alta competitividad de las ciudades es que, el uso de las tecnologías de la información y comunicación permite que el gobierno de la ciudad torne su actuación más eficaz y eficiente, proporciona servicios de más calidad y fácil acceso, estimula la actividad económica, sirve como apoyo en la difusión de programas y rendición de cuentas, y como guía de autogestión al ciudadano, incrementa la comunicación tanto al interior como al exterior del gobierno, genera certidumbre y confianza en el gobierno, informa a la población y crea un ambiente que facilita la participación.

Las TIC's tienen como instrumentos y procesos optimizados, los utilizados para recuperar, almacenar, organizar, manejar, producir, presentar e intercambiar información por medios electrónicos y automáticos. Las TIC's; por tanto, en el e-gobierno municipal son aquellas tecnologías que permiten transmitir, procesar y difundir información de manera instantánea. Son consideradas la base para reducir la Brecha Digital sobre la que se tiene que construir una Sociedad de la Información y una Economía del Conocimiento.

Nos parece de gran utilidad para los municipios el artículo que sintetiza “Los principales retos del gobierno electrónico municipal”, de los autores Luis Luna Reyes, J. Ramón Gil-García y José A. Celorio M. ya que permite visualizar la problemática para mejorar la eficiencia del Gobierno Municipal, señala tres áreas de interés; a saber:

- **INFRAESTRUCTURA:** Eléctrica, redes, *hardware* (servidores, y computo personal);
- **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:** Diseño organizacional, estrategias y toma de decisiones, capacitación y resistencia/miedo al cambio, y

- **MARCO LEGAL Y CONTEXTUAL:** Compresión de la necesidades ciudadanas y sociales, legislación tecnológica, continuidad tecnológica, visión de largo plazo y brecha digital.

Beneficios de TIC's en el G-E.

Equidad en el acceso: Asegurando a todos los ciudadanos el acceso a la información o a los servicios provistos en forma electrónica por el Gobierno, no importando de dónde, quién y a qué hora lo requiere.

Amigabilidad: Fácil de usar, simple y sencillo para los ciudadanos.

Seguridad: Disponer de adecuados niveles de seguridad que garanticen el derecho a la privacidad de las personas en el acceso a la información y las transacciones que realice.

Renovador: Estableciendo en el gobierno una nueva forma de operar, rediseñando, creando y modificando procedimientos y relaciones con los ciudadanos, incorporando y usando tecnologías de la información y comunicación.

Conveniente: Que el beneficio que obtenga el ciudadano al obtener información o un servicio a través de los nuevos medios, sean superiores a los que recibirían en forma presencial.

Cobertura amplia: Es decir que las transacciones puedan realizarse desde cualquier parte del municipio, por lo que los servicios deben diseñarse teniendo presente esta consideración.

Participación del sector privado: Este sector debe participar en el desarrollo e implementación de servicios, formación y capacitación de funcionarios y ciudadanos. Reservándose la propiedad y el uso de la información al Gobierno o al ciudadano a la cual pertenece.

En algunas ciudades avanzadas y competitivas existe un concepto ligado fuertemente al G-E que es la Gobernabilidad Electrónica, concepto delineado por la CEPAL en abril del 2011 en su documento “El Gobierno Electrónico en la gestión pública” que dice: de la Gobernabilidad Electrónica o Gobernanza,

(también conocida en inglés como *IT Governance*) es la manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía.

De acuerdo a esta definición, la Gobernabilidad Electrónica es un concepto de mayor amplitud y alcance que el Gobierno Electrónico, las áreas más relevantes de la puesta en práctica corresponden a:

- Administración Electrónica (*e-administración*): área relacionada con el mejoramiento de los procesos del Gobierno y de los funcionamientos internos del sector público a través de nuevos procesos, interconexión de ellos y sistemas de apoyo –seguimiento– como también del control de las decisiones del Gobierno, y
- Servicios Electrónicos (*e-servicios*): se refiere a la entrega de mejores servicios a los ciudadanos, como los trámites interactivos (peticiones de documentos, emisión de certificados, pagos hacia y desde los organismos públicos).

En México, aún estamos iniciando el G-E a nivel nacional, uno que otro estado de la República tiene algunas acciones (Coahuila, Estado de México, Nuevo León, Jalisco y Aguascalientes). A nivel municipal destacan las ciudades de Toluca, Querétaro, Monterrey, Guadalajara y León principalmente.

Como ejemplo a nivel federal está el portal *compranet*, la firma electrónica avanzada, (www.companet.gob.mx y www.sat.gob.mx). En el Distrito Federal varias dependencias tienen información de algunos trámites como la Secretaría de Movilidad, la de Finanzas y la Procuraduría.

Sin embargo aún hay diferencias abismales en el uso del Internet. La geografía del país es tan diversa que en algunos casos la infraestructura tecnológica es costosa y hasta ahora no es posible llegar a todas las comunidades. Adicionalmente, el precio para adquirir un equipo de cómputo aún resulta un obstáculo para muchas personas, potenciales usuarios. Recordemos que existen 60 millones de ciudadanos económicamente débiles en México.

Muchos esfuerzos Federales y Regionales son aislados y no están estandarizados. Podemos ver que los gobiernos estatales del norte del país cuentan con más servicios electrónicos que los del sur. (Similitud con el grado de desarrollo).

Todavía hay muchas personas en las ciudades mexicanas que no saben utilizar una computadora. Otras, tienen miedo de realizar un trámite por Internet pues esperan tener un comprobante físico o existe temor de que el trámite no llegue a buen fin.

La seguridad y privacidad, es un tema crítico. La tecnología ha mejorado la relación del ciudadano con el gobierno, pero aún hay muchos aspectos sobre seguridad que pueden ser violados por personas externas.

Una ciudad de alta competitividad no se concibe sin un gobierno electrónico que sea eficiente, rápido, y oportuno en la velocidad de respuesta ante los requerimientos ciudadanos.

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL GOBIERNO ELECTRÓNICO MUNICIPAL

<ul style="list-style-type: none">● Uso intensivo de Tecnología de información y comunicación.● Infraestructura de cómputo en redes y sistemas operativos suficientes.● Operación simplificada en procedimiento.● Distribución masiva de información y/o servicios.● Mejor capacidad humana (capital humano).● Empoderamiento del ciudadano a través de la comunicación multicanal.● Integración de bases de datos de consulta y estadísticas.● Información pública accesible al ciudadano.	<ul style="list-style-type: none">✓ Conocimiento de los procesos internos del Gobierno.✓ Utilización de herramientas electrónicas: portales como GRPs, CRMs y Redes sociales.✓ Reducción de errores humanos.✓ Consolidación de infraestructura (conectividad).✓ Prestación de servicios en línea y realización de trámites.✓ Incremento de la participación ciudadana en políticas públicas y mejoras a servicios.✓ Total información al usuario.✓ Transparencia en manejo de recursos.
--	--

Fuente: Elaboración propia con datos del Sistema. Nacional de Información. Municipal y la OEA.

MENORES COSTOS Y ENFOQUE PREVENTIVO.

En una ciudad de alta competitividad, entre otros beneficios se han obtenido la reducción de costos de producción en las empresas no como una acción que busca minimizarlos, sino como resultado de que han optimizado su tecnología, adiestrando y capacitando a su mano de obra, desarrollando nuevas formas de gestión empresarial y sobre todo, se han integrado en clusters y/o en cadenas productivas lo que les proporciona las economías de escala y el compartir gastos en tecnología, logística, sistemas y especialmente la integración de mercados y su conectividad. Los costos sociales se reducen significativamente con las acciones preventivas.

De acuerdo con el investigador español A. García Galeana, las empresas competitivas al aumentar su nivel, lo hicieron por medio de dos opciones: La primera que se identifica como “+x=”, (más por igual) que desde el punto de vista del cliente, esto significa dotar al producto/servicio que comercializa la empresa de elementos añadidos, complementarios, sin pedir más precio por ello. Desde el punto de vista interno de la empresa, significa ser capaces de producir de manera más eficiente, para ofrecer estos servicios o complementos sin absorber costes añadidos ni deteriorar la cuenta de explotación.

La otra opción, se denomina “+x-” (más por menos) que desde el punto de vista del cliente, significa ofrecerle el mismo producto de siempre por un precio menor. Desde el punto de vista interno, significa ser capaces de reducir los costes en la misma cuantía de la rebaja del precio o sacrificar beneficios.

Muy escasas empresas de altísima innovación y creatividad logran alcanzar una mezcla de las dos opciones anteriores, esto les genera una alta productividad, difícil de igualar.

Costos y ahorros.

En las empresas e instituciones la mejor vía para obtener menores costos es la eficientización de los procesos de organización, producción y el gerenciamiento de las mismas. Todos estos logros ahorran tiempo, evitan desperdicios, mantienen un nivel de calidad y generan los productos con oportunidad, por lo cual disminuyen los costos de producción, logística y comercialización.

Las empresas competitivas conocen pero no utilizan otros caminos, que involucran fundamentalmente estos aspectos:

- Reducción de personal administrativo y de producción y/o sustitución por otro de menor costo laboral;
- Tercerización,
- Sustitución de materias primas e insumos, y
- Reducción de gastos fijos de operación.

Es vital sin embargo reflexionar sobre el impacto que estas estrategias pueden tener sobre tres aspectos fundamentales: el nivel de servicio, la cobertura y cantidad de oferta y la calidad del producto.

Si cualquiera de ellos se afecta negativamente, el remedio es peor que la enfermedad y la situación antes que mejorar continuara agravándose.

Estrategias colaterales.

Reducción de los stocks:

Los empresarios competitivos mantienen siempre un óptimo stock. No estamos hablando sólo evitar el exceso de stocks, sino de minimizar la inversión de efectivo en activos de baja rotación sustraídos al circulante de la empresa, que desembocan en dificultades de tesorería; o de roturas, desperfectos, obsolescencia, inventarios valorados a precios irrealistas, etc.

Las pequeñas empresas en las ciudades se centran en vender, ya que su dimensión es uno de sus grandes problemas para alcanzar tasas de rentabilidad aceptables. Esto hace que la negociación, y la gestión posterior, de las condiciones en que se compra y vende pasen a segundo plano, con graves consecuencias para la liquidez de la empresa.

La correcta elección de los medios financieros de cobro y pago, adecuados a los perfiles de proveedores y clientes de la empresa, también es un elemento bastante descuidado y, sin embargo, esencial en el saneamiento de las cuentas. Estas decisiones deben ser asesoradas técnicamente por el Instituto de Administración Municipal.

Mejora en la logística.

Las empresas deben optimizar el ciclo proveedor-producto-cliente, que va desde la compra de materias primas a su transformación (en el caso de las empresas industriales) y conversión en los productos/servicios acabados de la empresa, incluyendo los procesos de transporte y almacenamientos intermedios necesarios. La reducción de los tiempos de todos estos procesos, (incluido el cuestionamiento, la reestructuración y rediseño de los propios procesos cuando sea necesario) es un elemento fundamental en la reducción de costes y el aumento de la productividad y competitividad de la empresa. Las entregas parciales de pedidos, las entregas fuera de plazo, o incorrectas, la entrega de productos defectuosos, deben de ser eliminados de la operativa diaria de la empresa. Reentregas, re-portes o portes especiales urgentes, reelaboraciones, retrabajos, etc., son una fuente de costes improductivos y un auténtico despilfarro a cortar de raíz.

Flujo documental.

La empresa competitiva ha mejorado el flujo de sus documentos tales como: pedidos de compra o venta, formatos de entrega, facturas, remesas, etc. La reducción en la cantidad de errores cometidos y el tiempo y gasto incurrido en la corrección y subsanación de los mismos, es una fuente de ahorros.

Disminución de gastos generales.

Son muy diversos y tienen que ver con la cultura empresarial (más concretamente del gerente o propietario de la empresa), y los usos y las costumbres de trabajo de las personas: telefonía móvil y fija, material administrativo, iluminación, horarios equivocados de trabajo, etc. Todos ellos son susceptibles de grandes mejoras, cuestionándose la cultura que les ha dado lugar y cambiando los hábitos y costumbres de trabajo e instaurando una fuerte disciplina de ahorro y una cultura de consumo responsable.

Algunas empresas utilizan otra estrategia para minimizar los costos implantando el sistema de mejora continua “*Kaizen*”. Para el *Kaizen* no se trata de recortar costos, sino de gestionarlos.

La gestión de costos implica supervisar los procesos de desarrollo, producción y venta de productos o servicios de buena calidad, al tiempo que trata de reducir los costos o mantenerlos a niveles objetivos.

Hay que destacar que cuando la gerencia sólo concentra sus actividades en la búsqueda de precios más bajos simplemente procede a la reducción de costos, descubriéndose que tanto la calidad como la entrega puntual se ven seriamente afectadas. En la competitividad los gastos son menores por aumentarse la eficiencia de los procesos y del personal. Insistimos es un efecto de la productividad. No se busca como objetivo primario. Gestionar los costos en la empresa implica la planificación de costos destinados a maximizar el margen entre ingresos y costos.

Prevención de problemas y contingencias.

En nuestro país, no se acostumbra a prevenir los problemas o sus consecuencias; tenemos un dicho que lo resume de excelente forma: “una vez ahogado el niño, tapamos el pozo” significando con esto que el remedio se aplica *a posteriori* del problema siendo los resultados altamente costosos e incompletos, llegando a veces al precio de vidas humanas que podríamos haber salvado. Los costos sociales son demasiado altos, a veces son invaluable.

Las acciones preventivas en las ciudades deberán documentarse en un Manual o Protocolo según sea el caso, donde se especifique las tareas a desarrollar, recursos necesarios, los tiempos de oportunidad y las responsabilidades de los funcionarios, directivos o líderes sociales. Esto permite tener previamente seleccionado el mejor procedimiento.

Grandes rubros a evitar o minimizar.

Inconformidades sociales.

Habitualmente poco se manifiestan en su inicio, tienen un carácter acumulativo, hasta que existe un detonador, que puede o no ser relevante, actualmente son las redes sociales las primeras en demostrar la molestia de los ciudadanos.

Posteriormente empieza a difundirse notas parciales de protestas en algunos medios de comunicación masiva (radio y diarios) y por último estallan con

una marcha, bloqueos de vías de comunicación, mítines, paros, quemas de vehículos, toma de edificios, entre otros.

Por lo general existe un denominador común en esta muestra de inconformidad; los ciudadanos no han sido escuchados, o no se les han resuelto sus problemas, por falta de sensibilidad de las autoridades, por imposibilidad técnica u otras, pero siempre, no se ha logrado establecer un canal fluido de comunicación.

En muchas ocasiones, no se podrá solucionarlos satisfactoriamente por falta de recursos, pero al menos debe de escuchárseles (no sólo oírlos), tratar de entenderlos y realizar intentos serios de resolución.

Las medidas preventivas son fáciles de implementar y dan buenos resultados, al minimizar las causas de irritación comunitaria. Los gobiernos de ciudades competitivas, en primer término, deberá tener en el Palacio Municipal una política de “puertas abiertas”, que significa que cualquier ciudadano debe poder tener fácil acceso a cualquier funcionario del gobierno municipal. Sin pretextos ni evasivas, sino un real, acceso a la autoridad.

La segunda medida efectiva es convertir las sesiones del Cabildo, en sesiones abiertas, donde los ciudadanos pueden darse cuenta, que sus problemas se están analizando y tratando de resolverlos.

Otra medida útil, es conocer los problemas de manera directa; el Presidente Municipal, acompañado sólo de su secretario particular, deberá realizar una vez a la semana, una gira por una zona de la ciudad, estimulando y permitiendo que los ciudadanos le planteen libremente sus problemas, registrándolo el Secretario, para que el Cabildo discuta y analice. Estas acciones pueden reforzarse con organizar en el Palacio Municipal, un día a la semana, una sesión de problemas del pueblo, donde la comunidad libremente exponga su realidad. Es importante que en estas dos acciones no se delegue en algún funcionario su realización; cuando por causa de fuerza mayor no sea factible efectuarla, es preferible diferirla.

Hay que evitar actos de autoritarismo, parcialidad, favoritismo, nepotismo y sobre todo siempre mostrar un respeto irrestricto a la propiedad privada y al ciudadano.

Una acción que sirve accesoriamente, es colocar en algunos sectores de la ciudad, que estén en locales cerrados para evitar el vandalismo, un buzón de queja ciudadana. Obviamente sólo serán de utilidad, si se colectan las quejas y sugerencias y revisan realizando una síntesis para el Cabildo.

Daños por catástrofes.

Todas las ciudades competitivas deben tomar oportunamente acciones de mitigación o prevención de daños, antes de que sucedan las tragedias. Es obvio que en muchos casos no pueden evitarse los fenómenos hidrometeorológicos, pero con base en la experiencia de años pasados, puede determinarse que habrá cíclicamente nuevos eventos similares.

La acción inicial es la elaboración de un Atlas de Riesgo de la Ciudad, que preferentemente debe seguir los lineamientos señalados por el CONAPRED en su “Guía básica para la elaboración del Atlas Estatales y Municipales de peligros y riesgos”.

La segunda acción deberá ser el establecimiento del Comité Municipal de Desastres, integrado no sólo por las autoridades, sino también por los más desatacados ciudadanos y ONG’s. Lo importante es que cada quien conozca sus responsabilidades y acciones a desarrollar, sin tener que consultar o esperar indicaciones.

Es conveniente instalar asimismo un Cuerpo Municipal de Voluntarios integrados por organizaciones civiles que deberán tener una labor claramente especificada y poder actuar de inmediato.

Estas acciones deberán realizarse independientemente de los programas nacionales antidesastres como son el Programa Nacional de Protección Civil ante desastres naturales y el Plan DN-III.

Otras acciones preventivas básicas deberán lograrse como el traslado de zonas habitacionales de alto riesgo (márgenes o lechos de ríos, canales, lagunas, arroyos, etc.) a zonas de mínimo riesgo, albergues identificados y habilitados por el Municipio. También deben evitarse viviendas en laderas con posibilidad de deslave.

Cada ciudad con base en su localización geográfica y antecedentes de frecuencia de sismos, tormentas, ciclones o huracanes, frentes fríos con nevadas, deberá tener estructurado y difundido a la población su Plan de Contingencias, que será específico y adecuado a sus requerimientos.

Actitud de indiferencia.

Otro beneficio de la competitividad es que mediante la motivación comunitaria han evitado el estado de ánimo de la ciudadanía, en el que no se siente inclinación hacia una acción de mejora de sus condiciones de vida. Es muy importante prevenir este hecho y considerar el tiempo requerido para evitar que exista poca participación e involucramiento en el esfuerzo que está realizando la ciudad para que sus habitantes tengan mejor calidad de vida.

Las acciones para prevenir este estado anímico, de indiferencia son organizar eventos de reconocimiento público de las Autoridades Municipales a aquellos organismos o grupos que más se hayan destacado por su labor en favor de la comunidad. Otros motivadores pueden ser campañas o programas de mejora ambiental como reforestación urbana, rehabilitación de espacios públicos, parques y deportivos, limpieza de la ciudad. Y que con recursos mixtos del gobierno y la iniciativa privada se pueda construir un teatro al aire libre que permita eventos musicales, obras, espectáculos, conciertos, todos ellos asociados al espíritu de mejora de la ciudad y su sociedad.

Delincuencia.

En las ciudades de alta competitividad no se pretende eliminarla; en un país pobre y hambriento es muy difícil abatirla o desaparecerla, pero si se puede minimizarla y dificultar su presencia. Existen acciones a largo plazo tales como inculcar a los niños y estudiantes los valores de respeto a la ley y a sus semejantes la honestidad y la integridad, insistiendo los maestros repetidamente en todos los años escolares, así como los padres de familia a diario en la vida cotidiana.

Otras acciones relevantes es el implementar un sistema realmente anónimo de denuncias ciudadanas de comisión de delitos contra la salud (narcomenudeo), presencia de grupos armados, expedición de bebidas alcohólicas en periferias de centros escolares, etc.

Para que este sistema de denuncia ciudadana funcione, debe contar con una policía limpia, seleccionada con rigor entre los diferentes cuerpos de seguridad y un muy pequeño equipo humano estratégico, que investigue (aun con el riesgo de falsas alarmas) a todas las denuncias, guardando celosamente las fuentes denunciantes.

Además de las acciones educativas, el Municipio puede crear deportivos en las zonas marginadas y especialmente fuentes de trabajo honesto tales como fabricación de artículos de limpieza que sean proveedores del Municipio.

No es una tarea fácil, ni rápida, pero si logramos la confianza de los ciudadanos, lograremos su colaboración y ésta tiene efectos verdaderamente notables. Ningún grupo de delincuentes, es mayor que la población sana.

En síntesis, el enfoque preventivo tanto de autoridades, como de la sociedad permitirá ahorrar recursos mejorando los costos de producción, evitará o minimizará daños a la propiedad privada y sobre todo a las vidas humanas. Una ciudad competitiva previene a tiempo, tranquiliza a sus ciudadanos y genera un espíritu de solidaridad para ayudar a personas en desgracia.

COHESIÓN Y FUERZA SOCIAL.

La grave problemática económica, educativa, de valores, seguridad y laboral, que se ha agudizado en nuestro país en las últimas dos décadas, han impactado severamente al tejido social en las ciudades.

El deterioro, debilitamiento o rompimiento del tejido social en una crisis social, política o económica significa el aislamiento del individuo de la sociedad, debido a la pérdida de sus principales redes sociales, y de valores como la confianza y la solidaridad. Hechos que frecuentemente se les olvida a nuestros políticos.

El tejido social es el conjunto de redes que constituyen un activo para los individuos y la sociedad, permitiéndoles ampliar sus opciones y oportunidades a fin de mejorar su calidad de vida. La sociedad existe como tejido social de sus ciudadanos y ciudadanas; a mayor tejido social, más sociedad.

Las urbes que mejoran su competitividad son las que mejor han enfrentado este problema complejo, a través de diversos mecanismos que van encaminando a reforzar el tejido social.

El logro de una alta competitividad en una ciudad trae aparejadas modificaciones a numerosos procesos sociales de la comunidad. Habitualmente la sociedad, se encuentra siempre en movimiento constante, generado por las contradicciones (factores económicos) que se presentan en su interior. Los factores no siempre son los mismos, dependen de las condiciones que produce el cambio. Éste, se exhibe cuando se está generando una mayor competitividad; se trata de una “revolución silenciosa” y controlada, ya que implica la modificación o transformación de estructuras de diverso tipo pertenecientes a un conjunto poblacional. Este cambio social puede expresarse de numerosas maneras, desde elementos superficiales y en constante desarrollo, hasta en estructuras de arraigada tradición. Las razones por las cuales en la competitividad se da el cambio social son de variada índole y pueden además ser explícitas o implícitas, voluntarias o involuntarias de acuerdo al tipo de población y a elementos externos a la misma.

Las principales razones del reforzamiento del tejido social competitivo son: Geográficas, Ecológicas y Demográficas. Entre las dos primeras se encuentran el hábitat, la cultura, el ámbito geográfico, el clima y el medio ambiente, mientras que el factor más relevante es el demográfico, donde se ubica la herencia, raza, influencia indígena, entre otros.

Ámbitos de incidencia.

Los entornos de convivencia en los que una ciudad competitiva puede aplicar las buenas prácticas orientadas al fortalecimiento del tejido social son la familia, la escuela y la comunidad.

En el entorno familiar, contribuyen a fortalecer lazos afectivos entre sus miembros o a restablecer roles y normas, las condiciones que favorecen el desarrollo de competencias, como la escucha o la disciplina y de valores como la empatía, la solidaridad y la colaboración, con lo que se puede reducir la propensión de algunos de sus miembros por los comportamientos de riesgo.

En el entorno escolar, las acciones de fortaleza tisular se dirigen a mejorar el desempeño de niños y jóvenes o a reducir los eventos violentos dentro y fuera

de la escuela, con lo que se colabora con su permanencia dentro del sistema escolar formal, se desarrollan competencias sociales como la responsabilidad, el respeto mutuo, la tolerancia, y la solidaridad, que más tarde les permitirán convivir sanamente.

Finalmente, en el entorno comunitario, permiten consolidar las relaciones entre los individuos y mejorar la capacidad que tienen para participar activamente en el desarrollo y la solución de los problemas de su comunidad.

Elementos de fortalecimiento.

La fortaleza del tejido social como resultado de la mejora competitiva de las ciudades radica principalmente en cinco elementos; a saber:

1. Cohesión comunitaria;
2. Capital social;
3. Integración social;
4. Inclusión social, y
5. Solidaridad.

Cohesión Comunitaria.

Quizá este cambio social generado por la competitividad sea el más trascendente, dado que genera múltiples efectos favorables en la sociedad. La cohesión fortalece de manera importante e integral el tejido social.

La cohesión se entiende en Ciencias Sociales como el conjunto de diferentes tipos de redes personales y estructurales, así como de iniciativas que constituyen un importante activo para los individuos y la sociedad, pues les permite ampliar sus opciones y oportunidades para mejorar su calidad de vida.

En las ciudades con alta competitividad la sociedad existe en razón directa al tejido social de sus ciudadanos; a mayor tejido social, mas sociedad.

La cohesión comunitaria en la práctica, también se puede definir como el resultado de un proceso, por el cual las sociedades construyen oportunidades, relaciones, identidades, incentivos y lazos para que las personas alcancen su máximo potencial. Este enfoque está integrado por ocho dimensiones

interconectadas, que incluyen los siguientes aspectos: derechos y valores democráticos; confianza y solidaridad; igualdad de oportunidades; sentido de pertenencia y noción de futuro compartido; reconocimiento de la diversidad; gestión y solución de conflictos; empoderamiento y participación, y relaciones positivas entre personas, grupos, comunidades y localidades.

Impactos del grado de cohesión.

En la investigación sobre Seguridad Pública y cohesión comunitaria, denominada “El tejido social y la cohesión comunitaria”, septiembre de 2010, de la Fundación “Este país” se encontró que, la cohesión comunitaria establece una relación directa; a mayor cohesión

Aumenta:

- La satisfacción con la vida;
- La confianza, solidaridad y empatía;
- La participación ciudadana y las acciones voluntarias;
- El número de personas que obtienen un empleo satisfactorio;
- El desempeño educativo;
- La inversión, y
- Se multiplica el valor de los bienes en zonas residenciales y comerciales.

Disminuye:

- El crimen total y el violento;
- El robo a casa-habitación y de vehículos;
- La deserción escolar;
- El riesgo de enfermedades mentales;
- La tasa de suicidios y enfermedades asociadas al estrés y la depresión, y
- La desigualdad de oportunidades.

La cohesión comunitaria generada es un atributo de las sociedades que implica la igualdad de oportunidades para que la población pueda ejercer sus derechos fundamentales y asegurar su bienestar, sin discriminación de ningún tipo y atendiendo a la diversidad. Desde una perspectiva individual, la cohesión social supone la existencia de personas que se sienten parte de una comunidad, participan activamente en diversos ámbitos de decisión y son capaces de ejercer una ciudadanía activa.

La cohesión comunitaria también implica el desarrollo de políticas públicas y mecanismos de solidaridad entre individuos, colectivos, territorios y generaciones.

Desde el punto de vista sociológico, puede definirse a la cohesión social como el grado de consenso de los miembros de un grupo social sobre la percepción de pertenencia a un proyecto o situación común: la conversión competitiva de su ciudad.

En la actualidad se considera que la cohesión es parte de la solidaridad social, necesaria para que los miembros de la sociedad sigan vinculados a ella, con una fuerza análoga a la de la solidaridad mecánica premoderna. Ello requiere que sus lazos se hagan más fuertes y numerosos, y que abarquen incluso ideas y sentimientos que los unan. Estos lazos crean obligaciones al individuo, ejercen presiones funcionales que moderan el egoísmo y le permiten reconocer su dependencia respecto de la sociedad.

La cohesión comunitaria se refiere tanto a la eficacia de los mecanismos instituidos de inclusión social como a los comportamientos y valoraciones de los sujetos que forman parte de la sociedad. Los mecanismos incluyen, entre otros, el empleo, los sistemas educacionales, la titularidad de derechos y las políticas de fomento de la equidad, el bienestar y la protección social. Los comportamientos y valoraciones de los sujetos abarcan ámbitos tan diversos como la confianza en las instituciones, el capital social, el sentido de pertenencia y solidaridad, la aceptación de normas de convivencia y la disposición a participar en espacios de deliberación y en proyectos colectivos.

La cohesión comunitaria es un fin y un medio a la vez. Como fin, es objetivo de las políticas públicas, en la medida que éstas apuntan a que todos los miembros de la sociedad se sientan parte activa de ella, como aportantes al progreso y como beneficiarios de éste.

La cohesión comunitaria también es un medio. Las sociedades que ostentan mayores niveles de cohesión social brindan un mejor marco institucional para el crecimiento económico y operan como factor de atracción de inversiones al ofrecer un ambiente de confianza y reglas claras.

La cohesión comunitaria es un concepto marco, que permite incluir las distintas dimensiones de la problemática social:

- Inclusión/exclusión;
- Inequidad/igualdad (de oportunidades), y
- Movilidad social y la desigualdad de la distribución de ingresos, en la que se busca no sólo la agregación de las dimensiones, sino un todo integral.

Capital social: Es considerado la variable que mide la colaboración social entre los diferentes grupos de un colectivo humano, y el uso individual de las oportunidades surgidas, a partir de tres fuentes principales: la confianza mutua, las normas afectivas y las redes sociales.

La mayoría de los sociólogos coinciden en que el capital social mide, por tanto, la sociabilidad de un conjunto humano y aquellos aspectos que permiten que prospere la colaboración y el uso, por parte de los actores individuales, de las oportunidades que surgen en estas relaciones sociales. Una sociabilidad entendida como la capacidad para realizar trabajo conjunto, la de colaborar y llevar a cabo la acción colectiva.

Otro cambio positivo y significativo radica en el patrimonio simbólico de la sociedad en términos de la capacidad de manejo de normas, redes y lazos sociales de confianza, que permiten reforzar la acción colectiva y sentar bases de reciprocidad en el trato, que se extienden progresivamente al conjunto de la sociedad. Aunque para la sociología, el capital social es aquello que posibilita la cooperación entre dos partes. Esto no implica necesariamente algo positivo, ya que los contactos entre las personas pueden dar lugar a hechos negativos (como las sociedades criminales).

Según Robert D. Putnam en el artículo “Encuesta Nacional sobre Filantropía y Sociedad Civil (ENAFI): Capital Social en México”, 2008: “Se refiere a las conexiones entre individuos –redes sociales y normas de reciprocidad y confianza que se desprenden de ellas”; el capital social facilita la vida en común, fortalece la identidad al interior de un grupo, generando solidaridad entre sus miembros, y al mismo tiempo, crea puentes con grupos y personas fuera de nuestro propio círculo, haciendo más sencillo enfrentar problemas compartidos, circular información y fomentar el entendimiento.

Integración social: Según la Ley de Asistencia e Integración Social para el Distrito Federal, publicada en la *Gaceta Oficial del Distrito Federal* el 16 de

marzo del 2000, Artículo 2: “Se entiende por integración social al proceso de desarrollo de capacidades y creación de oportunidades en los órdenes económico, social y político para que los individuos, familias o grupos sujetos de asistencia social puedan reincorporarse a la vida comunitaria con pleno respeto a su dignidad, identidad y derechos sobre la base de la igualdad y equidad de oportunidades para el acceso a los bienes y servicios sociales”.

En sociología se dice que existe también una modificación al proceso dinámico y multifactorial que posibilita a las personas participar del nivel mínimo de bienestar, que es consistente con el desarrollo alcanzado en nuestro país.

La integración social puede darse dentro de un país o una ciudad, cuando se busca que las personas que pertenecen a los estratos sociales más bajos logren mejorar su nivel de vida. Para esto, las instituciones civiles deben promover políticas y acciones para fomentar habilidades de autonomía personal y social, la inserción ocupacional, la educación y la adecuada alimentación.

Inclusión social: Se define la inclusión social como un “proceso que asegura que aquellos en riesgo de pobreza y exclusión social, tengan las oportunidades y recursos necesarios para participar completamente en la vida económica, social y cultural disfrutando un nivel de vida y bienestar que se considere normal en la sociedad en la que ellos viven”. Podría considerarse también como una forma ampliada de la integración. En lugar de poner el acento sólo en una estructura a la cual los individuos deben adaptarse para incorporarse a la lógica sistémica, ella también supone el esfuerzo por adaptar el sistema, de manera tal que pueda incorporar a una diversidad de actores e individuos. La competitividad exitosa debe ser totalmente incluyente.

Por lo contrario en la *Exclusión Social:* Hay minorías, etnias, comunidades, grupos humanos que incluso hoy no gozan de los beneficios de una verdadera inclusión social. La exclusión es una realidad aún existente para ciertos grupos minoritarios y ésta limita sus posibilidades de interacción, de accesibilidad a los servicios a los que tienen derecho y, básicamente, limita sus posibilidades de desarrollo, pues los seres humanos somos seres esencialmente sociales.

Solidaridad.

Es uno de los valores ancestrales en los mexicanos que se han demostrado ampliamente en tragedias como el sismo de 1985 con la severa destrucción

de la Ciudad de México. La ciudadanía se organizó y prestó ayuda a los damnificados antes que las autoridades reaccionarían.

En el lenguaje jurídico dicese “solidario” para referirse al modo de derecho u obligación *in sólidum*, que implica un compromiso asumido en conjunto por varias personas que se obligan a responder cada una por el conjunto de ellas. El uso más frecuente de la palabra solidario, se menciona finalmente, es la adhesión a la causa o a la tragedia de otros, que se asume como propia.

La solidaridad es mayor en la alta competitividad y está fundada principalmente en la igualdad universal que une a todos los hombres. Esta igualdad es una derivación directa e innegable de la verdadera dignidad del ser humano, que pertenece a la realidad intrínseca de la persona, sin importar su raza, edad, sexo, credo, nacionalidad o partido político.

La solidaridad implica afecto: la fidelidad del amigo, la comprensión del maltratado, el apoyo al perseguido, la apuesta por causas impopulares o perdidas, todo eso puede no constituir propiamente un deber de justicia, pero si es un deber de solidaridad.

La solidaridad siempre implica para fortalecer el tejido social, los siguientes puntos:

- Es una virtud contraria al individualismo y al egoísmo;
- Se refleja en el servicio y busca el bien común;
- Su finalidad es intentar o solucionar las carencias espirituales o materiales de los demás, y
- Requiere discernimiento y empatía (ponerse en el lugar del otro).

Reflexionemos: solidaridad, porque es lo justo, porque todos vivimos en una sociedad, porque todos necesitamos de todos, porque todos estamos juntos en este barco de la competitividad; porque somos seres humanos, iguales en dignidad y derechos.

Los cambios sociales positivos que se generan durante el trayecto hacia los niveles superiores de competitividad de una ciudad, tales como la cohesión comunitaria, la integración social, el incremento de la dependencia social, las acciones de inclusión de todos los habitantes y sectores, así como específicamente

Ciudades exitosas

la solidaridad contribuyen a fortalecer el tejido social, haciéndolo resistente a las crisis y potencializando las acciones individuales. También incluye proyectos de desarrollo sostenible enfocados al fortalecimiento del capital humano (niños, niñas, adolescentes, jóvenes y familias) por medio de estrategias de formación y educación, bajo metodologías artísticas, culturales, y deportivas, con el fin de disminuir el riesgo de vinculación y participación en las dinámicas de la violencia.



Recomendaciones y Conclusiones



Sugerimos considerar esta obra, como un instrumento que reúne, ordena y asigna las principales acciones de competitividad urbana, que permiten en el mediano y largo plazo, elevar los indicadores de aquella, alcanzando el éxito de manera progresiva y gradual.

La mayoría de las bibliografías sobre el tema, no traduce en acciones cotidianas los conceptos. Es indudable que el éxito urbano obedece a una razón multicausal, que además tiene una gran heterogeneidad en el universo de aplicación y en los recursos con los que se cuenta.

Recomendamos una óptica flexible, ágil en respuesta a cambios de mercado y demanda. La conversión hacia la competitividad debe ser actualizada y adecuada constantemente, obedeciendo a los cambios tecnológicos, urbanísticos, globalización, a la pirámide demográfica y a modificaciones en el tejido social.

- Antes de cualquier acción competitiva es útil investigar si realmente existe voluntad política en el Gobierno Municipal para iniciar el proceso y si la sociedad está consciente y convencida de las múltiples acciones que se tendrán que desarrollar y el esfuerzo adicional que significará en los sectores. Desde el principio los ciudadanos tienen que definir el modelo de urbe que quieren lograr al convertirse en ciudad de alta competitividad. Deben precisar el tipo, las características relevantes que quieren difundir, las ventajas que quieren obtener, los tiempos en los que lograrán los resultados así como precisar sus prioridades;
- La mejor estrategia es contar desde el principio con el aval, asesoría y apoyo del Gobierno estatal. Esto facilitará el camino. Antes de iniciar el proceso de conversión competitiva, la ciudad debe abonar el terreno cumpliendo los requerimientos previos: culturales, de liderazgo, educativos, de desregulación así como de capacitación y organización de su fuerza productiva para avanzar con fluidez hacia los objetivos finales;
- Siempre debe existir un motor que genere y mantenga la actitud de cambio. Sugerimos que sea un pequeño número de líderes locales (del sector público, privado, académico y laboral) los que inicialmente lo constituyen y que serán los que integren el futuro Instituto de Administración Urbana encargado de todas las etapas del proceso de conversión competitiva de la ciudad;

- El Organismo o Instituto debe tener visión a largo plazo (dos o tres décadas) es por ello, que los cargos deben ser honoríficos, para personas con otros ingresos, intachable reputación y con gran prestigio local. Sus acciones siempre deben de estar operacionalizadas al máximo; es decir con metas cuantificables, precisando el tiempo para obtener los resultados a corto, mediano y largo plazos. Deben de clarificar el o los responsables de cada acción relevante, los recursos que se utilizaron, la manera de evaluar resultados y la forma de rendir cuentas;
- No hay que olvidar, que en fenómenos competitivos México se encuentra cada vez más alejado de los países líderes; esto significa, que inicialmente los esfuerzos deben tener mayor fortaleza para detener esta “caída libre” y después iniciar la recuperación;
- El nivel de competitividad de un país radica en las ciudades medianas y grandes. Éstas son las verdaderas generadoras de riqueza y no como habitualmente se piensa las grandes metrópolis. La estrategia maestra que sugerimos consiste en generar múltiples polos de desarrollo económico, productivo y social en todas las ciudades. Pequeñas acciones-grandes resultados. La mejora de la competitividad no puede ni debe manejarse por decreto. Tanto las leyes como los reglamentos y comisiones que se generan, orientan y norman las actividades de mejora, pero sólo la convicción y la suma del esfuerzo cotidiano de todos los sectores es lo que permite obtener logros;
- Una ciudad que quiere convertirse en imán y atraer inversiones, turistas y talentos, debe tener iniciativa propia, no esperar a los estímulos y acciones del Gobierno Estatal o Federal.

Recomendamos no incorporar los efectos benéficos esperados de las Reformas Constitucionales recientemente aprobadas, debido a que los resultados de ellas, podrán apreciarse hasta el mediano o largo plazos, como serían la reducción de precios de los energéticos, el incremento del nivel educativo y la generación de empleos.

La instrumentación y aterrizaje de dichas reformas (principalmente la energética, educativa y laboral) es laboriosa por tener que sujetarse a múltiples reglamentos claros y detallados.

Los impactos de las reformas señaladas deben interpretarse como facilitadores de la competitividad, estos resultados se irán incorporando gradualmente cuando se hayan instrumentado en la práctica, venciendo las habituales resistencias al cambio;

- No se debe permitir que en el proceso participen los partidos políticos o ideologías partidistas para no sesgar los resultados. Tampoco alejarse del lenguaje cotidiano, para facilitar la comprensión de todas las actividades. La filosofía de mejora continua debe configurar un proceso incluyente de todos, sin importar credo, sexo, color, ocupación o edad;
- La sensibilización y motivación a vivir en un sitio o ciudad de alta calidad de vida debe empezar con los niños y continuar siempre. Los reforzamientos periódicos motivacionales son necesarios. Los dirigentes públicos y privados deben detectar y utilizar continuamente los Foros Internacionales, para difundir logros, e incorporar nuevas especificaciones (contaminación, desarrollo tecnológico, programas verdes, etc.). Hay que “vender” constantemente la ciudad y sus ventajas;
- Sugerimos asignar la responsabilidad de alcanzar metas específicas a los grupos idóneos y no tener un solo coordinador de todas las acciones. Esto permitirá tener óptica diferente y evaluar avances parciales y en su caso capacitar o sustituir a un encargado que por diferentes causas puede no estar dando los resultados esperados;
- La atracción de inversión a las ciudades no debe girar con base en reducir salarios, u otorgar exenciones fiscales, cesión de terrenos comunitarios u otras canonjías, sino que el incentivo debe ser las condiciones urbano-ambientales, la alta productividad, la calificación de la mano de obra, la conectividad eficiente y la paz laboral;
- Las ciudades logran la alta competitividad por un proceso de ordenamiento de sus componentes, asignación de responsabilidades específicas a todos los sectores, así como por mejorar la productividad e innovación en empresas y gobierno así como por el logro de un espíritu de superación constante y una creatividad en la solución de problemas. Requieren de un funcionamiento eficiente de sus autoridades y la participación decidida de la sociedad;
- No existen recetas universales aplicables a cualquier tipo de ciudad sólo hay caminos generales que deben ajustarse a las condiciones, requerimientos e idiosincrasia local. Lo que para algunas ciudades sean estrategias útiles, para otras pueden no tener trascendencia, o ser inaplicables. Hay que utilizar la creatividad e ingenio innato en los pobladores de la localidad y encontrar cada una su propio modelo de desarrollo competitivo;
- Aunque parezca una verdad de Perogrullo para lograr una mejora en la calidad de vida, lo primero que se necesita es realmente estar

convencido de que se quiere tenerla, a pesar de que implica un esfuerzo adicional de toda la sociedad;

- Esperar la ayuda “internacional” o que las decisiones políticas de nivel federal generen una mejora relevante de la competitividad constituye una falacia. Si llegan, serían ocasionales y parciales. Ningún apoyo extranjero es desinteresado;
- Existen grandes lastres generados por problemas multicausales, que son de lenta solución o mejoría, rebasan los límites municipales. Sin embargo, a nivel local existen numerosas acciones que mitigan problemas como la corrupción, inseguridad, el desempleo, y el hambre, con diferentes ópticas, enfoques y recursos;
- La manera más efectiva de mejorar los ingresos tanto de trabajadores como de los núcleos familiares, es incrementando la productividad laboral, que actualmente en las ciudades en general es muy bajo. Los empresarios deben mejorar su gestión, invertir en capacitación y tecnología, estar dispuestos a cambiar, cuando el mercado así lo requiera, mientras que los trabajadores deben aprender nuevos sistemas de producción y mejorar su rendimiento personal, es decir, trabajar mejor y con alta calidad. Invertir en talento es la mejor plataforma;
- Existen obstáculos y focos rojos que toda ciudad debe identificar e intentar resolver para tener conciencia de que entre menos intensidad tengan éstos, los logros competitivos serán mayores;
- La participación activa de la sociedad en la toma de decisiones del gobierno en una ciudad competitiva conducirá a la gobernanza, que genera una mejor rentabilidad de los escasos recursos con que habitualmente se cuenta. Los ciudadanos deben exigir que se les rindan cuentas y cumplir con sus obligaciones civiles;
- Las pequeñas y medianas industrias así como las empresas familiares son por mucho la mayor fuente de empleo en el país (mayores aun que las producidas por las grandes corporaciones) es por ello que la estrategia utilizada para aumentar la competitividad concentra en ellas múltiples apoyos tanto en fomentar su creación como en la organización para lograr cadenas productivas urbanas exitosas a nivel nacional e internacional, y
- Existen numerosos recursos económicos que habitualmente las ciudades sólo gestionan parcialmente, por desconocimiento o indiferencia. Exigen un esfuerzo para obtener información habitualmente por vía internet de fondos internacionales y federales que apoyan la competitividad

Ciudades exitosas

urbana, hay que utilizar tiempos y habilidades para gestionarlos progresivamente conforme se vaya avanzando en el proceso de la conversión competitiva.

La conclusión general es que los países con pocos recursos tienen muy pocas opciones para mejorar su calidad de vida y su desarrollo económico; una de las posibilidades reales y alcanzables es la mejora continua de las ciudades en su competitividad, crear una masa crítica de gente talentosa, que sea innovadora y creativa.

Los resultados positivos no son fáciles de alcanzar en el corto plazo, exigen su esfuerzo adicional de todos los sectores: Público, Privado, Académico y Social. Todos son corresponsables del éxito o el fracaso.

Cada ciudad debe elegir entre continuar siendo una más o destacar a nivel nacional e internacional. Insistimos lo importante no es planear sino aterrizar las acciones y medir los avances para conocer si tiene que ratificar o rectificar el rumbo.

A manera de epílogo, diremos que la competitividad debe ser el eje del desarrollo de las ciudades y por ende, del país, mientras que la innovación y el talento son los motores de ella, representando un punto de quiebre, al cambiar la actitud de pasividad e indiferencia, por un espíritu de lucha y mejora continua. Se trata de una corresponsabilidad entre gobierno y sociedad. Tenemos los insumos, sólo falta la voluntad de triunfar.

¡El éxito estriba en mirar siempre adelante!



Bibliografía



- Ábrego Ayala, J.O. *Competitividad acelerada para países de escasos recursos*, Editorial: INAP, México, 1.ª edición, 2013.
- Aceves Gutiérrez, Luis. “Gobierno Electrónico en México: ¿Dónde estamos?”, Editorial: Revista Conocimiento, México, 1.ª edición, mayo, 2005.
- Aceves Torres, A. “*Forma y Estructura de las Ciudades*” www.arqhys.com/arquitectura/ciudades-forma. 2010.
- Adriani Carlos S.; Biasca Rodolfo y Rodríguez Mauricio. *Un nuevo sistema de Gestión para lograr Pymes de Clase mundial*, Editorial: Norma, México, 1.ª edición, 2001.
- “*Alcaldes de México*”. Revista Editorial: Cazonci Editores, S.A. de C.V., marzo, México, 1.ª edición, julio y septiembre del 2013.
- Alva Fuentes, B y Modesto López, C. *Innovación y Competitividad Urbana: Hacia la Reingeniería del Gobierno Local*. Editorial: ILPES-CEPAL, Santiago de Chile, 1.ª edición, 2014.
- Álvarez Enrique, Lucía. *La Sociedad Real en la Ciudad de México, Actores sociales, oportunidades políticas y esfera pública*, Editorial: Plaza y Valdés, México, 1.ª edición, 2004.
- Andrade, Eduardo. *Derechos Municipales*, Editorial: Oxford University Press, México, 1.ª edición, 2006.
- Arce, C., Cabrero E. y Ziccardi, A. *Ciudades del siglo XXI ¿competitividad o cooperación?*, Editorial: Porrúa/CIDE, México, 1.ª edición, 2005.
- Ascanio Guevara, Alfredo. *Turismo sustentable: el equilibrio necesario en el siglo XXI*, Editorial: Trillas, México, 1.ª edición, 2009.
- Asensio Romero, Pedro. *Libro de la Gestión Municipal*, Editorial: Díaz de Santos, España, 1.ª edición, 2006.
- . *Marketing municipal*, Editorial: Díaz de Santos, España, 1.ª edición, 2008.
- Audley, J., Parametrious, D., Polaskis. y Vaughan S. *La Promesa y la Realidad del TLCAN*, Editorial: Carnegie Endowment, Estados Unidos, 1.ª edición, 2003.
- Banco de México. “*Reporte sobre las economías regionales*”, www.banxico.org.mx, México, octubre-diciembre del 2012.
- Banco Interamericano de Desarrollo. “*Cómo construir ciudades más competitivas*”, México, septiembre del 2015.
- . “*Experiencia mexicana en asociaciones público-privadas para el desarrollo de infraestructura y la provisión de servicios públicos*”, México www.iadb.org, 2010.

- Bazant Jan S. *Hacia un Desarrollo Urbano Sustentable*, Editorial: Limusa, México, 1.ª edición, 2009.
- Beverland Michael *Como crear autenticidad de Marca*, Editorial: Palgrave Macmillan, Inglaterra, 1.ª edición, 2009.
- Borderías Uribeondo, Ma. Pilar y Borderías Uribeondo, Eva. *Medio Ambiente Urbano*, Editorial: Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid, 1.ª edición, 2006.
- Borja, Joudi. *La ciudad conquistada*, Editorial: Alianza, Madrid, 1.ª edición, 2003.
- Briz, Julián. *Naturación urbana: cubiertas ecológicas y mejora medioambiental*, Editorial: Grupo Mundi-Prensa, México, 2.ª edición, 2004.
- Cabrera Enrique, Orihuela E. *Ciudades competitivas-ciudades cooperativas: Conceptos claves y construcción de un índice para ciudades mexicanas*, Editorial: CIDE, México, 1.ª edición, 2003.
- Cabrera M. E. *Retos de la Competitividad Urbana en México*, Editorial: CIDE, México, 1.ª edición, 2012.
- Calva, J. *México en el mundo: inserción eficiente*, Editorial Porrúa-UNAM, 1.ª edición, 2007.
- Camagni, Roberto. *Economía urbana*, Editorial: Palafolls, España, 1.ª edición, 2004.
- Carrión, Fernando. “*Las nuevas tendencias de la urbanización en América Latina*” www.flasco.org.ec. Quito, 2010.
- Carrizo, Luis y Enrique Gallicchio, *Desarrollo local y gobernanza. Enfoques transdisciplinarios. Montevideo*, Editorial: CLAEH/Corporación Andina de Fomento, 1.ª edición, 2006.
- Casas, R., de Gortari, R. y Santos J. *The Building of Knowledge Spaces in México: a Regional Approach to Networking*, Editorial: Research Policy, Vol. 29, 2000.
- Castañeda Utrilla Fernando. *HipBum Creando una empresa altamente exitosa*, Editorial: Fernando Castañeda, México, Edición: 1.ª edición, 2011.
- Centro de Investigación y Estudios Avanzados. *Gobierno Electrónico*, Editorial: CINVESTAV, México, 2013. www.cinvestav.mx.
- Chávez Nelly y Martel Roxana. *Taller de Campañas* Editorial: Universidad Centroamericana, 1.ª edición, 2005.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. *Desarrollo empresarial y encadenamiento productivo*, Editorial: CEPAL, Puerto Rico, 35.ª sección. 1.ª edición, 2004.

- . *El gobierno electrónico en la gestión pública*, Editorial: CEPAL, Santiago de Chile, 1.ª edición, 2011.
- . *Los clusters industriales en México: Especializaciones regionales y la política industrial*, Editorial: CEPAL, Santiago de Chile, 1.ª edición, 2003.
- . *Políticas activas para atraer inversión extranjera directa: experiencia internacional y situación de América Latina y el Caribe*, Editorial: CEPAL, 1.ª edición, 2006.
- , y Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. *Perspectivas económicas de América Latina, Políticas de pymes para el cambio estructural*, Editorial: CEPAL y OCDE, 1.ª edición. 2012.
- Comisión Nacional de los Derechos Humanos. *¿Qué son los Derechos Humanos?* www.cndh.org.mx. México, 1.ª edición, 2010.
- . *Diagnóstico sobre la situación de los derechos humanos en México*. Editorial: ONU México, 2010.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Local. *Informe de Evaluación de la Política de desarrollo social 2012*. Editorial: IEPSA, México, 1.ª edición, 2012.
- Corona, L. *Innovación y Región, empresas innovadoras en los corredores industriales de Querétaro y Bajío*, Editorial: CEPAL Boletín Demográfico, México, 1.ª edición, 2005.
- Covarrubias José. *La autonomía municipal en México*, México, Editorial: Porrúa, 2.ª edición, 2004.
- D’Elia, Gustavo E. *Como hacer indicadores de calidad y productividad en la empresa*. Editorial: Atsina, Argentina, 1.ª edición, 2011.
- Dávila, A. *Sistema de información geográfica: Los agrupamientos económicos del sector industrial en México*, Editorial: CEPAL Secretaría de Economía, México, 1.ª edición, 2002.
- Diario Oficial de la Federación*, “Ley de Asociaciones Público Privadas” D.O.F., México www.dof.gob.mx 5 de noviembre del 2012.
- . “Ley de la Comisión Nacional de Derechos Humanos”, D.O.F., México www.dof.gob.mx 26 de noviembre del 2001.
- . “Reglas de Operación del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo Pyme) Para ejercicio Fiscal 2013”, D.O.F., www.dof.gob.mx México, 25 de octubre del 2013.
- . “Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa”, México, D.O.F., 30 de diciembre del 2002.

- Díaz, C. *Desempeño local en el contexto de la política nacional de CTI. El crecimiento de la industria de software en Jalisco y Guanajuato*, Editorial: Gobierno del Estado de Guanajuato, México, 1.ª edición, 2008.
- Díaz-Bautista, A. *El TLCAN y el crecimiento económico en la región la frontera norte de México*, Editorial: Comercio Exterior, México, 1.ª edición, 2003.
- Ducci, Ma. Elena. *Conceptos básicos de urbanismo*, Editorial: Trillas, México, 1.ª edición, 2009.
- Edwards, Helen y Day, Derek. *Como crear marcas llenas de pasión*, Editorial: Page Kogan, Estados Unidos, 1.ª edición, 2005.
- Espejel Mena, J. “Corrupción y rendición de cuentas en la administración pública municipal”, *Revista de la Administración Pública (RAP)*, No. 129, Editorial: INAP, México, septiembre-diciembre del 2012.
- Esteban Galarza, María Soledad y Ugalde Sánchez, Miren, *Territorios inteligentes: Dimensiones y experiencias internacionales*, Editorial: Netbiblo, España, 1.ª edición, 2008.
- Fuentes Arce, L. “Competitividad Urbana en el contexto Latinoamericano: El caso de Santiago de Chile”, *Revista de Geografía*, Editorial: Norte Grande, Chile, edición 48, mayo, 2011.
- Gallegos, R. y Alarcón J. *Ciudades Compactas*, Instituto Mexicano para la Competitividad, A.C., www.imco.org.mx, México, 2012.
- García Docampo, Manuel, *Perspectivas teóricas en desarrollo local*, Editorial: Netbiblo, España, 1.ª edición, 2007.
- Garrocho Carlos. *Delimitación de Zonas Metropolitanas de México*, El Colegio Mexiquense-ITESM-Xochimilco México, 1.ª edición, 2012.
- Garza G., Filion, P. y Sands G. *Políticas urbanas en grandes metrópolis: Detroit, Monterrey y Toronto*, Editorial: El Colegio de México, 1.ª edición, 2003.
- Garza, Gustavo. *Desarrollo Urbano Regional*, Editorial: El Colegio de México, México, 1.ª edición, 2010.
- , Sobrino Jaime, Assuad Norman *Teorías de las condiciones y los servicios generales de la producción*, Editorial: El Colegio de México, México, 1.ª edición, 2013.
- Gerzema John y Lebar Ed. *La burbuja de la marca*, Editorial: Jossey-Bass, México, 1.ª edición, 2008.
- Global Urban Competitiveness Report. *Posicionamiento de competitividad de las ciudades Mexicanas en el Mundo*, www.gucp.org/en/ 2011.

- Gobierno de Canarias. *Seguridad urbana, urbanismo y entornos urbanos*, Editorial Dykinson, Madrid, 1.^a edición. 2011.
- González Fernández, Francisco J. *Auditoría de mantenimiento e indicadores de gestión*, Madrid, Editorial: Fundación Confemetal, 1.^a edición, 2004.
- Guillén H. *El modelo mexicano del desarrollo: Balance y perspectivas*, Editorial: Porrúa/UNAM, México, 1.^a edición, 2007.
- . *México frente a la mundialización neoliberal*, Editorial: Era, México, 1.^a edición, 2005.
- Hernández Gutiérrez, Misael V. *Hacia un diagnóstico general de los problemas municipales de México*, Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas Universidad Veracruzana, México, 1.^a edición, 2013.
- Ibarra Escobar, Guillermo. *Capacidades competitivas del sistema urbano de México*, Editorial: Universidad Autónoma de Sinaloa, México, 1.^a edición, 2009.
- Instituto Mexicano de la Competitividad. *El Municipio: una institución diseñada para el fracaso (Índice de Competitividad Urbana, 2012)*, Editorial: IMCO, México, 1.^a edición, 2012.
- . *Índice de Competitividad Estatal*, Editorial: IMCO, México, 1.^a edición, 2014.
- . *Índice de Competitividad Urbana*, Editorial: IMCO, México, 1.^a edición, 2014.
- . *Índice de Competitividad Urbana y Municipal*, Editorial: IMCO, México, 1.^a edición, 2012.
- . *Índice de Presupuestos Verdes*. Editorial: IMCO, México, 1.^a edición, 2012.
- Rives Sánchez, Roberto. *Génesis y Evolución del Federalismo en México*. Colección 200 años de Administración Pública en México. TOMO VI. Cap. 6. “La rectoría del Estado”, Editorial: INAP, México, 1.^a edición, 2013.
- . INAP. *Revista de Administración Pública (RAP)*, “Instrumentos y Capacidad para el Fortalecimiento de la Confianza en el Ejercicio Gubernamental”, No. 129, Volumen XLVII, No. 3, Editorial: INAP México, 1.^a edición, 2012.
- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal. *Las Estructuras Estatales para el Fortalecimiento Municipal*, Editorial: Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, México, 1.^a edición, 2008.

- Klein, Naomi. *No Logo: El Poder de las Marcas*, Editorial: Paidós Ibérica, España, 1.ª edición, 2007.
- López Carmona, José Miguel. *Los diez Mandamientos del City Marketing*, Editorial: Bubok Publishing, México, 1.ª edición, 2010.
- Lusthaus Charles, Carden, Fred; Adrien, Marie-Hélène; Anderson, Gary; Montalván, George Plinio. *Evaluación organizacional: Marco para mejorar el desempeño* Editorial: Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D.C., 1.ª edición, 2002.
- Manuera Alemán, J. L. y Rodríguez Escudero A. I. *Casos de Marketing Estratégico en la Organización* Madrid, España, Editorial: ESIC, 1.ª edición, 2009.
- Marquina Sánchez, M.L. *Gobierno Electrónico e Innovación en los Gobiernos Locales de México, Revista de Administración Pública (RAP)*, No. 129, Editorial: INAP, México, 1.ª edición, septiembre-diciembre del 2012.
- Martínez Sánchez, Joan. *Estudios de la competitividad de clústeres: El caso del clúster T_Ic del 22@*, Editorial: Universidad Politécnica de Cataluña, Barcelona, 1.ª edición, 2011.
- Medina Giopp, Alejandro. *Gestión por procesos y creación de valor público: un enfoque analítico*, Editorial: Instituto Tecnológico de Santo Domingo, República Dominicana, 1.ª edición, 2005.
- Mesa Aragón, Laura Victoria. *El Marketing urbano y la construcción de la Imagen de la Ciudad*, Editorial: Universidad Politécnica de Cataluña, España, 1.ª edición, 2011.
- Moreno, J. *México Economic Growth, Exports And Industrial Performance Alter Nafta*, Editorial: Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 1.ª edición, 2005.
- Muño Garcés Leonardo A. “Los grandes equipamientos de infraestructura y su impacto en el medio ambiente”. Quito Ecuador, 1.ª edición, 2012.
- Naresk K. Malhotra, Dávila Martínez José francisco Javier, Treviño Rosales Magda Elizabeth. *Investigación de mercados*, Editorial: Pearson, México, 4.ª edición, 2004.
- Navia, Patricio y Zimmerman, Marc. *Las ciudades latinoamericanas en el nuevo (des)orden mundial*, Argentina Editorial: Siglo Veintiuno Editores, 1.ª edición, 2004.
- Oficina Internacional del Trabajo. *Asociaciones Público-Privadas*, Ginebra 301ª reunión, Editorial: O.I.T., Ginebra, 2008.
- . *Empleo y protección social en el nuevo contexto demográfico*, Ginebra, 102ª reunión, Editorial: OIT, 1.ª edición, 2013.

- Organización de Estados Americanos. *Protección social y generación de experiencias derivadas de programas de transferencias con corresponsabilidad*, Editorial: OEA, Washington, D.C., 1.ª edición, 2010.
- Organización de Naciones Unidas (ONU). *Desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe: seguimiento de la agenda de las Naciones Unidas para el desarrollo post-2015 y Río+20*, Editorial ONU, Bogotá, 1.ª edición, abril del 2013.
- Organización de Naciones Unidas (ONU) y Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). *Elementos de competitividad sistemática de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del Istmo Centroamericano*, www.eclac.cl, 2001.
- Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). *Orientación al mercado en base a la demanda*, www.fao.org. 2013.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. *“Políticas clave sobre Pymes y emprendimiento en México”*, Editorial: OCDE, México, 1.ª edición, 2013.
- . *Urban Policy Reviews*, Editorial: OCDE, México, 1.ª edición, 2015.
- Osorio Ramírez, Efrén. *“Metodología para detección e identificación de clusters industriales: Comparación y propuestas”*, Capítulo 1, Teoría de los Clusters, Editorial: Instituto Tecnológico de Puebla, México, 1.ª edición, 2006.
- Osuna Pérez F *“Marca-Ciudad”* Laboratorio de urbanismo y ordenamiento del territorio, Universidad de Granada, España, 1.ª edición, 2013.
- Perego Luís, Héctor. *“Competitividad a partir de los agrupamientos industriales, Un modelo integrado y replicable de clusters productivos”*, Editorial: Universidad de la Plata, Argentina, 1.ª edición, 2003.
- Pereira, Jorge E. *“City Marketing”*, Editorial: *Revista Digital Mercadeo*, México. 11 de enero del 2010.
- Poom Medina. Juan. *La revolución silenciosa en la gestión pública local*, Editorial: INAP, México, 1.ª edición, 2008.
- Porter, E. Michael. *Ser Competitivo*, Editorial: Harvard Business School Press, Estados Unidos, 3.ª edición, 2012.
- Post, Karen. *La recuperación de una marca*, Editorial: McGraw-Hill, México, 1.ª edición, 2011.
- Presidencia de la República. *“Plan Nacional de Desarrollo 2012-2018”*. www.pnd.gob.mx 28 de febrero del 2013.

- Puig, Toni. *Marca Ciudad*, Editorial: Paidós Ibérica, Barcelona, 1.ª edición, 2009.
- Ramales Osorio, Martín Carlos y Olmedo Díaz, Mónica. “La economía informal en México, Insuficiencias del modelo de desarrollo y exceso de trámites” en *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, México, número 48, septiembre del 2005.
- Rodríguez Fernández, José M. *El Gobierno de la Empresa un enfoque alternativo*, Editorial Akal, S.A., Madrid, España, 1.ª edición, 2003.
- Rodríguez Miranda, Adrián. “Cadenas productivas en el Mercosur”, Editorial Secretaría del Mercosur, Montevideo Uruguay, 1.ª edición, 2006.
- Ruiz, C. *Desigualdad regional en México 1900-1993*. Editorial: Estudios Demográficos y Urbanos, México, 1.ª edición, 2000.
- Sáenz Vegas, Lucia; Mediano Serrano, Lucía y Garante Gutiérrez, Victoria. “Creación y desarrollo de marca ciudad análisis de los registros de marca de las principales ciudades españolas”. Editorial: *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, España, 18.ª edición, 2011.
- San Eugenio Vela, Jordi. *Teoría y métodos para marcas de territorio*, Editorial: Paidós Ibérica, España, 1.ª edición, 2012.
- Santos y Ganges, Luis y De las Rivas Sanz, Juan Luis. “Ciudades con atributos: Conectividad, accesibilidad y movilidad”, Universidad de Valladolid, www.uva.es, 2011.
- Saumeth De las Salas, Luz Angélica, Duque Devoz, Noelia, Ocampo López, Carmen Elena. *Buenas prácticas competitivas en ciudades colombianas* Editorial; Gráficas Ducal Hernando Avella Sucesores Ltda, Colombia, 1.ª edición, 2011.
- Scott M. Davis. *La marca: Máximo Valor de su Empresa*, Editorial: Pearson, México, 1.ª edición, 2002.
- Secretaría de Agricultura Ganadería y Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. *Aglomeraciones productivas (Clusters) una vía para impulsar la competitividad del sector agroalimentario en México*, Editorial: SAGARPA, México, www.sagarpa.gob.mx, 2013
- . “Producción y manejo de aves de traspatio”, Editorial: SAGARPA, México, 2007.
- Secretaría de Economía. *Programa de Competitividad para la Industria Electrónica México*,
- Secretaría de Gobernación. *Catálogo de programas federales para los municipios*, Editorial: Secretaría de Gobernación, México, 5.ª edición, 2009.

- . *La estructura estratégica para el fortalecimiento municipal*, Editorial: Secretaría de Gobernación México, 1.ª edición, 2008.
- Seisdedos, Gildo. *Como Gestionar las ciudades del siglo 21*, Editorial: Prentice Hall/Pearson México, 1.ª edición, 2007.
- Sobrino, Jaime. *Competitividad urbana: Una perspectiva global y para México*, Editorial: El Colegio de México, 1.ª edición, 2010.
- Troitiño Vinuesa, Miguel Ángel. “*La protección, recuperación y rehabilitación de los centros históricos*”. Editorial: Mediterráneo Económico, No. 3, Instituto de Estudios Socioeconómicos de Cajamar, 1.ª edición, 2003.
- Unidad de Promoción de Inversiones y Negocios Internacionales “*Catálogo de financiamiento y Programas Federales de Apoyo*” www.promexico.gob.mx. 2011.
- Universidad del Rosario. *Ranking de Ciudades Latinoamericanas para la atracción de inversiones*, Editorial: Centro de Pensamientos en Estrategias Competitivas (CEPEC), 1.ª edición, 2013.
- Velilla Gil, Javier. *Branding. Tendencias y retos en la comunicación de marca* Editorial: UOC, Barcelona, 1.ª edición, 2010.
- Ward, P. y James J., *Regionalismo competitivo*, Editorial: *Revista Universidad de Guadalajara*, México, 1.ª edición, 2004.

CIUDADES EXITOSAS

Esta obra se terminó de imprimir en el mes de junio de 2016 en los talleres de Maida V. Torres Zaragoza Ignacio Comonfort No. 452-21, Col. La Providencia Metepec, Estado de México (722) 197 4624
E-mail: mvtzar9761@gmail.com

La edición en tiro consta de 500 ejemplares

Distribución a cargo del INAP



