



UAEM

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DEL ESTADO DE MÉXICO**



**FACULTAD DE PLANEACIÓN URBANA Y REGIONAL
MAESTRÍA EN ESTUDIOS DE LA CIUDAD**

**INSTANCIAS PARA LA RENOVACIÓN DE LA GESTIÓN URBANA EN MÉXICO. CASO DE
ESTUDIO: INSTITUTOS MUNICIPALES DE PLANEACIÓN**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN ESTUDIOS DE LA CIUDAD**

PRESENTA

LIC. EN P.T. NAYELI GÓMEZ ZARZA

TUTOR ACADÉMICO:

DR. EN U. JUAN JOSÉ GUTIÉRREZ CHAPARRO

TUTORAS ADJUNTAS:

DRA. EN U. TERESA BECERRIL SÁNCHEZ

MTRA. EN D.M. GUADALUPE HOYOS CASTILLO

TOLUCA, ESTADO DE MÉXICO

JUNIO DE 2015



**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

Instancias para la renovación de la gestión urbana en México. Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación

Lic. en P. T. Nayeli Gómez Zarza

Maestría en Estudios de la Ciudad

Programa Nacional de Posgrados de Calidad PNCP

Investigación financiada por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología CONACYT

Facultad de Planeación Urbana y Regional

Universidad Autónoma del Estado de México

Toluca, Estado de México

Junio 2015



**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

A mi familia, mi más grande inspiración, que me brindó su confianza y apoyo incondicional para concluir este gran proyecto-especialmente-a mi madre Rosa Paula Zarza López a la que amo con todo el corazón y admiro profundamente, quien ha estado conmigo siempre para transmitirme su fortaleza y enseñarme que todo es posible si está acompañado de constancia y disciplina.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

Agradecimientos

Esta tesis es el resultado de dos años de estudio de los Institutos Municipales de Planeación. De esta forma deseo externar mi agradecimiento a todas las personas que hicieron posible este trabajo, a los directivos y personal admirativo de la AMIMP por sus valiosas aportaciones, así como a los directores y personal técnico de los IMPLANES que colaboraron en la elaboración de esta investigación.

Por otro lado considero importante agradecer a aquellas personas que han contribuido ampliamente en mi formación durante la Maestría en Estudios de la Ciudad. En primer lugar a mi tutor académico el Dr. en U. Juan José Gutiérrez Chaparro, quien ha sido un excelente guía en este proceso, que ha motivado mi desarrollo académico y profesional, impulsándome a conocer cosas nuevas y a superarme cada día más para fortalecer mis capacidades, durante este tiempo me ha cambiado la forma de ver la vida gracias a su experiencia. A la Dra. Teresa Becerril Sánchez, la Mtra. Guadalupe Hoyos Castillo, el Mtro. Jorge Tapia Quevedo, y el Dr. Jesús de Hoyos Martínez, por su disposición para revisar y orientar este trabajo, sus contribuciones fueron muy importantes.

De la misma forma hago una mención especial para el Arq. Roberto Monteverde y todo el equipo del Instituto de Gestión de Ciudades, por el apoyo brindado durante mi estancia de investigación en Rosario, Argentina. Expreso mi gratitud no sólo por sus enseñanzas académicas y profesionales, sino también por transmitirme la cultura de su hermoso país. Fue maravilloso compartir esos meses con ustedes, su afecto y solidaridad me hicieron sentir como en casa.

Gracias a todas las personas que ayudaron a concluir este proyecto el cual me llena de una profunda satisfacción y ha sido parte fundamental en mi realización personal. Cursar la Maestría en Estudios de la Ciudad fue altamente gratificante, una etapa que disfruté mucho y recordaré por siempre.

Nayeli Gómez Zarza

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

Resumen

La crisis que presenta la administración pública local en México demanda una urgente transición institucional que se ajuste a la dinámica de las ciudades en la actualidad, mediante procesos de ajuste y cambios orientados a su fortalecimiento para la renovación en los modelos de gestión urbana local, en donde se inserten nuevas alternativas para la revitalización del sistema administrativo que proporcionen de manera paulatina la transformación de los espacios urbanos para el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Producto de esta situación, surgen instituciones adyacentes a la administración pública local cuyo propósito es incrementar la eficiencia y eficacia en los procesos de gestión urbana local, bajo la lógica de transformación del modelo administrativo para el mejoramiento de las condiciones de desarrollo de las ciudades. La creación de estos organismos e instituciones que buscan dar respuesta a los retos en materia urbana, como instancias alternativas que tienen el objetivo fundamental de renovación del sistema urbano.

Esta investigación se orienta a profundizar sobre la estructura, organización y funcionamiento de los Institutos Municipales de Planeación (IMPLANES) como instituciones emergente desde la perspectiva de la gestión urbana, organismos descentralizados de la administración pública municipal, que pretenden trascender el corto periodo trianual, ampliar la inserción de la participación ciudadana e incentivar la colaboración intersectorial, con una visión integral desde una perspectiva estratégica.

La presente tesis se compone de cuatro capítulos. En el capítulo I se presentan los elementos teóricos útiles para tratar el tema de la gestión urbana, que sienta las bases para el desarrollo de la investigación. En el capítulo II se analiza un conjunto de instituciones internacionales dedicadas a la gestión urbana, clasificadas como instituciones técnicas cuasi-públicas e instituciones técnico-académicas, como marco de referencia de la investigación.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

Posteriormente en el capítulo III se realiza un análisis de los IMPLANES en el contexto mexicano, caso de estudio de la tesis; para este análisis se realiza una caracterización general para la elaboración de una clasificación de IMPLANES a partir de un conjunto de variables previamente establecidas. En el capítulo IV se realiza una propuesta de un modelo cualitativo denominado “Transformación de Ciudades” a partir de la metodología del Instituto de Gestión de Ciudades (IGC) combinado con las técnicas de aplicación más relevantes de los IMPLANES, creando una fórmula cualitativa con denominación propia.

Por último la investigación concluye con una exposición objetiva sobre la situación de los IMPLANES en México, en donde se hace mención de los IMPLANES más destacados de acuerdo a la clasificación realizada en esta investigación; asimismo se emite una serie de recomendaciones para el potencial mejoramiento de éstos.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

Summary

The crisis that presents the local public administration in Mexico demands an urgent institutional transition that fits to the dynamics of cities nowadays, by adjustment processes and changes oriented to strengthening for the renovation of the local urban management models, where new alternatives for the revitalization of the administrative system are inserted to provide a gradual urban space transformation to improve the life quality of the population

As a result of this situation, appear adjacent institutions to local government whose purpose is to increase the efficiency and efficacy in the processes of local urban management, under the logic of the transformation of the administrative model to improve the conditions of development of cities. The creation of these organizations and institutions seeking to overtake the challenges in urban matters, as alternatives agencies with the principal objective of renew the urban system.

This research aims to go into detail about the structure, organization and operation of the Institutos Municipales de Planeación (IMPLANES) as an emerging institutions from the perspective of urban management, decentralized agencies of municipal government, which expect to transcend the short period of municipal administration, to expand the incorporation of citizen participation, encourage intersectoral collaboration with a comprehensive view from a strategic perspective.

This work consists of four chapters. In chapter I, it shows the useful theoretical elements are presented to address the issue of urban management, which lays the foundation for the development of the research. In chapter II a set of international institutions dealing with urban management, classified as quasi-public technical institutions and technical and academic institutions, as a framework of reference for the research are analyzed.

Later in chapter III is carried an analysis out of IMPLANES in the Mexican context, case study of this thesis; for this analysis is carried a general description out for to elaborate a classification of IMPLANES from a set of previously established variables. In chapter IV a proposal for a qualitative model called "Transformación de Ciudades" from the methodology Instituto de Gestión de Ciudades (IGC) combined with the most relevant application techniques of IMPLANES creating a qualitative formulation designation own.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

Finally the project concludes with an objective statement about the situation of IMPLANES in Mexico, where it mentions of the highlights IMPLANES most prominent according to the classification used in this research; also a number of recommendations were issued to the potential improvement of these.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

Índice

Resumen	4
Summary	6
Introducción	12
Capítulo I. Gestión urbana	17
1.1. Administración y gestión pública.....	17
1.2. La nueva gestión pública.....	19
1.3. Gestión urbana.....	23
1.3.1. Rasgos generales	24
1.3.2. Crisis institucional en la gestión de ciudades.....	26
1.4. Tendencia de la gestión urbana como herramienta de desarrollo	29
1.5. Instrumentos de renovación para la gestión urbana	35
1.6. Los alcances de la gestión urbana	37
Capítulo II. Experiencias internacionales de gestión urbana	40
2.1. Instituciones técnicas de gestión urbana cuasi-públicas	43
2.1.1. <i>Atelier Parisien D`Urbanisme</i> , 1967	43
2.1.2. Corporaciones para el desarrollo de Santiago, 1985	45
2.1.3. Consorcio Intermunicipal Grande ABC, 1990.....	46
2.1.4. Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano, 1993	48
2.1.5. Instituto Municipal de Investigación y Planeamiento Urbano de San Nicolás, 1997.....	51
2.2. Instituciones técnico-académicas de gestión urbana.....	56
2.2.1. <i>Canadian Institute of Planners, 1970 (1919)</i>	56
2.2.2. <i>Laboratori d`Urbanisme</i> de Barcelona, 1968	58
2.2.3. <i>American Plannig Asociation, 1978</i>	59

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

2.2.4. Centro de Estudios Urbano-Regionales, 1996	60
2.2.5. Centro de Estudios Urbanos y Ambientales , 2009.....	62
2.3. Síntesis de aportes	64
Capítulo III. Institutos Municipales de Planeación.....	69
3.1. Caracterización	70
3.1.1. Los IMPLANES	70
3.1.2. Atribuciones	76
3.1.3. Participación ciudadana.....	81
3.1.4. Estructura orgánica.....	83
3.1.5. Perfil profesional	84
3.1.6. Líneas de acción	86
3.1.7. Publicaciones y difusión.....	87
3.1.8. La Asociación Mexicana de IMPLANES (AMIMP).....	88
3.2. Diagnóstico (Evaluación de los IMPLANES).....	89
3.2.1. Planteamiento metodológico	89
3.2.2. Análisis de variables.....	92
3.3. Resultados generales del quehacer de los IMPLANES.....	98
Capítulo IV. Propuesta de modelo cualitativo “Transformación de ciudades”	101
4.1. Propuesta	102
4.1.1. Fórmula cualitativa.....	103
4.1.2. División estratégica	104
Fase de planeación	104
Fase de gestión.....	109
4.2. Ventajas y limitaciones de implementación en los IMPLANES	113
4.3. Análisis de resultados del modelo “Transformación de Ciudades”	116
Conclusiones generales	121

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

Recomendaciones	124
Bibliografía	127
Anexo	133
Formato de cuestionario	134

Índice de tablas

Tabla 1. La nueva gestión urbana y sus políticas	36
Tabla 2. Localización de IMPLANES zona norte	73
Tabla 3. Localización de IMPLANES zona centro	74
Tabla 4. Localización de IMPLANES zona sur	75
Tabla 5. Asignación de puntuación	91
Tabla 6. Calificación y análisis variables	93
Tabla 7. Análisis de variables cualitativas por fase	118

Índice de figuras

Figura 1. Instituciones de gestión urbana	42
Figura 2. Instituciones de estudio	42
Figura 3. Matriz de innovación institucional internacional	66
Figura 4. Localización de IMPLANES	72
Figura 5. Estructura orgánica	84
Figura 6. Perfil profesional	85

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

Figura 7. Líneas de acción IMPLAN.....	86
Figura 8. Producciones científicas IMPLAN.....	87
Figura 9. Variables de análisis.....	90
Figura 10. Propuesta de gestión.....	103
Figura 11. Elementos de la fórmula cualitativa.....	117

Índice de gráficas

Grafica No. 1 Resultados del análisis de variables cualitativas.....	120
--	-----

Introducción

La crisis de la administración urbana local, situada en un contexto de transformaciones territoriales alude a una conversión urgente de las instituciones, para la búsqueda de herramientas que se ajusten a las demandas de la población. La acelerada dinámica de las ciudades motiva a la renovación en los modelos de gestión urbana, en donde se inserte nuevas opciones que revitalicen el sistema administrativo en su conjunto y que se adapten a las condiciones del espacio urbano.

El campo de estudios de la ciudad se ha desarrollado a partir de argumentos estructurales basados en la dinámica de los procesos urbanos y en la transformación de fenómenos socioeconómicos que dan pauta a la evolución del análisis de nuevas formas de incidir en la resolución de problemáticas urbanas desde un enfoque alternativo que amplíe las opciones técnicas para mejorar las condiciones de desarrollo y calidad de vida de la población. La gestión urbana como un tema de acción se incorpora paulatinamente a en este con notoria importancia derivado de los procesos en los que puede llegar a tener incidencia.

El concepto y la práctica en materia de gestión urbana-territorial se han modificado sustancialmente en los últimos años en América Latina y el Caribe, desarrollándose para abarcar asuntos y problemas vinculados al desarrollo urbano, que tradicionalmente no hacían parte del quehacer profesional en esta materia. Las razones: la consolidación de los procesos de descentralización y la modernización del Estado en el marco del desafío que la globalización impone a los países de la región (Jordán y Simioni, 2002).

La gestión urbana constituye un importante factor de desarrollo para las ciudades actuales, quienes se encuentran en constante cambio lo que se traduce en retos para el Estado y sus instituciones. La evolución de los procesos urbanos incorpora nuevas exigencias que incitan a una urgente transición institucional, que se adapte a los nuevos procesos de urbanización y lo que estos conllevan, demandando una capacidad de gestión correspondiente a la importancia que las ciudades han adquirido.

La innovación en la gestión urbana pretende resolver problemas y potencializar oportunidades de crecimiento en las ciudades, ofreciendo novedosos métodos y técnicas de reingeniería de procesos, así como la incorporación de nuevos actores en la toma de

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

decisiones, adicional a la participación ciudadana como medio de consenso en la elaboración y ejecución de políticas, planes y proyectos.

Derivado de esta situación se ha propiciado la creación de instancias de innovación para dar respuesta a los retos en materia de gestión urbana, instituciones emergentes que surgen en distintos ámbitos internacionales con el propósito de restaurar el sistema urbano generando impactos positivos para la ciudad en su conjunto, conformando iniciativas de desarrollo que mitiguen el desequilibrio territorial, promoviendo soluciones oportunas a problemas urbanos, entendidos como expresiones de ineficiencias o desajustes de las instituciones del Estado.

Estas instituciones se plantean el reto de emprender procesos de gestión urbana eficiente y eficaz, que cuenten con un alto sustento técnico, que muestre una clara inclusión política económica jurídica y ambiental. Asimismo que persiga objetivos colectivos que motiven a la sociedad a incorporarse como agente activo en la dirección y producción de la ciudad, para insertarse en un marco de alta competitividad.

Para el caso de México se visualiza la emergente propuesta denominada Institutos Municipales de Planeación (IMPLANES), como una opción para revitalizar el sistema de gestión urbana en el país. Los IMPLANES nacen hace poco más de veinte años como iniciativa local que pretende coadyuvar a la administración pública municipal en materia urbana, esta iniciativa se ha extendido a lo largo de la República teniendo hasta el años 2014 un total de cincuenta IMPLANES registrados formalmente en la Asociación Mexicana de Institutos Municipales de Planeación (AMIMP).

Los IMPLANES como organismos públicos descentralizados cuentan con características particulares que los insertan en un enfoque de renovación entre las que destacan la autonomía en la toma de decisiones, la posesión de patrimonio y personalidad jurídica propia, encabezados por un Consejo de Participación, mayoritariamente de ciudadanos. Al tiempo que son los organismos que buscan la vinculación entre sectores, con una visión integradora que permite consensar acciones en pro del desarrollo urbano municipal.

De la misma forma cuentan con vinculación gubernamental con los tres ámbitos de gobierno situación que amplía las posibilidades de que sus proyectos trasciendan los tres años de la

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

administración municipal. Los IMPLANES cuidan minuciosamente su estructura orgánica puesto que de ellas depende la visión técnica especializada que funge como estrategia primordial en el ejercicio de sus funciones y colocación en el campo de la investigación formal.

De acuerdo con lo anterior, esta investigación parte de la siguiente pregunta:

¿Son los IMPLANES instituciones alternativas a la crisis de administración urbana local, son una herramienta de gestión urbana local?

Para desarrollar esta investigación se tiene el objetivo general de *identificar y analizar las características los IMPLANES, como organismos de gestión urbana, así como su organización, estructura y funcionamiento desde la perspectiva institucional, a fin de construir una propuesta de gestión para la elaboración de proyectos urbanos*. Teniendo como objetivos específicos los siguientes:

- I. Desarrollar una discusión teórico–conceptual sobre la gestión urbana, la cual sustente la investigación.
- II. Analizar casos de instituciones dedicadas a la gestión urbana en el ámbito internacional.
- III. Analizar el estado actual de los Institutos Municipales de Planeación en el marco de la gestión urbana.
- IV. Realizar una propuesta sobre un modelo cualitativo para la dirección de ciudades en los ámbitos de planeación y gestión urbana, en el que se rescatan los aspectos de mayor relevancia técnica aplicados por los IMPLANES.

Para cumplir los objetivos propuestos el trabajo de investigación se ha estructurado en cuatro capítulos. En el capítulo I se realiza una discusión teórica sobre la gestión urbana basada en la utilización del método estructural-funcionalista, bajo estrategias de investigación consultadas en textos especializados revisión de artículos científicos sobre gestión pública y transición de la misma como referente de conceptualización de la gestión urbana, seguido de la crisis institucional de la gestión de ciudades y las tendencias de la gestión urbana como

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

herramienta de desarrollo, para concluir con un análisis sobre los instrumentos de renovación del tema en cuestión.

En el capítulo II se elabora un marco de referencia utilizando el método del capítulo anterior mediante estrategias de información documental consultadas en textos bibliográficos e información en línea, en el que se muestra una compilación de once experiencias internacionales de instituciones dedicadas a la gestión urbana en América y Europa, las cuales son clasificadas en instituciones técnicas cuasi-públicas y técnico-académicas de gestión urbana. En donde se enfatizan las herramientas de revitalización utilizadas en los procesos de gestión urbana empleados por dichas instituciones, así como diversos métodos y técnicas de operación.

La información documental de este capítulo se obtuvo como parte de la estancia de investigación realizada en el Instituto de Gestión de Ciudades (IGC) de Rosario, Argentina de mayo a septiembre de 2014. El trabajo fue producto de la vinculación de dicho instituto con el Centro de Estudios Urbanos y Ambientales (Urbam), quien conforma una red de instituciones dedicadas a la gestión urbana.

Para capítulo III se realiza un análisis sobre la estructura y funcionamiento de los IIMPLANES en México como caso de estudio de esta investigación; en la primera parte a partir de información en línea obtenida de páginas de internet de los IMPLANES registrados hasta el año 2014 y en la página de la AMIMP, así como trabajo de campo realizado en dos asambleas nacionales de la asociación antes mencionada (observación en el Simposio Nacional XXV Asamblea realizada el 2 y 3 de mayo de 2013 en los municipios de Querétaro y Corregidora respectivamente y aplicación de 22 cuestionarios a informantes clave (Directores de IMPLANES)¹ en la “XXVI Asamblea Nacional de la AMIMP” realizada el 7 y 8 de febrero de 2014 en la Ciudad de México.

En la segunda parte del capítulo III se realiza un diagnóstico bajo el método analítico utilizando la información obtenida en la caracterización para construir una clasificación metodológica usando seis variables cualitativas (innovación técnica en planeación y gestión,

¹El número de cuestionarios aplicados se realizó en función de la disponibilidad y asistencia de los directores de los IMPLANES en la asamblea mencionada teniendo como número inicial 50 cuestionarios (número total de IMPLANES registrados para el año 2013). En los anexos se encuentra disponible la estructura del cuestionario para su consulta.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

estructura profesional, colaboración intersectorial, vinculación intergubernamental, participación ciudadana e investigación), determinadas por las potencialidades que muestran los IMPLANES de acuerdo a las características que los definen. La clasificación es producto de la puntuación obtenida por el modelo de evaluación que permite la agrupación de los IMPLANES en cinco rangos, obteniendo así la situación detallada sobre la estructuración orgánica y operación funcional de estos organismos.

En el capítulo IV de la investigación se realiza una propuesta de modelo cualitativo denominado “Transformación de Ciudades” que parte inicialmente de la metodología proveniente del Instituto de Gestión de Ciudades (IGC) de Rosario, Argentina para la construcción de fórmulas cualitativas para fenómenos sociales. La fórmula retoma, a su vez variables con incidencias en las técnicas aplicadas de los IMPLANES al tiempo que se complementa con otros elementos no existentes en el modelo original, dividido en las fases de planeación y gestión como herramienta estratégica, en donde se desarrollan ocho variables que se destacan como instrumentos de innovación.

Asimismo se realiza un análisis integral sobre el desempeño de los IMPLANES respecto al modelo cualitativo, este análisis parte de los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado en el capítulo III del que se retoma los cinco rangos obtenidos en los que se destaca el nivel de aproximación que muestra cada rango por cada fase del modelo (planeación y gestión), las permisibles ventajas de aplicación y las limitaciones que pudiera presentar en la ejecución práctica de la misma. Al tiempo se indica las variables de mejor funcionamiento y las que requieren incrementar de acciones para su fortalecimiento.

Por último, un apartado de conclusiones generales de la investigación, que se obtienen a partir del análisis realizado a los IMPLANES, que se contrastan con los planteamientos expuestos en el marco teórico-conceptual y el marco de referencia. Como parte complementaria se emiten recomendaciones a las condiciones de operación y funcionamiento de los IMPLANES en México.

Capítulo I. Gestión urbana

El objetivo de este capítulo es presentar los elementos teórico- conceptuales de la gestión urbana como tema central de la investigación; se trata de un conjunto de argumentos de soporte y explicación del caso de estudio. El propósito es conocer los distintos planteamientos que sustentan la investigación y que permitan identificar las incidencias del tema en cuestión para posteriormente a partir de los elementos estructurales definir un marco explicativo del análisis empírico de esta investigación.

La metodología de este apartado se basa en el análisis documental de bibliografía especializada en el que se identifican los aportes fundamentales para el desarrollo del tema planteado en la investigación. De la misma forma se hizo la revisión de artículos científicos como complemento a la construcción teórico-conceptual que sustenta el presente trabajo.

El capítulo parte de la orientación actual de la administración pública y los procesos de gestión que ésta ejerce, seguida del enfoque de transición de la gestión pública en forma particular, en el que se exponen algunas medidas que se utilizan para la innovación de los procesos, así como las posibles propuestas que darán paso a la transformación del sistema a partir de la integración de novedosas técnicas gerenciales.

Asimismo se muestra de manera específica una conceptualización de la gestión urbana y rasgos generales de la misma, seguida de la crisis institucional de la gestión de ciudades en donde se refiere al periodo de ajustes y cambios orientados a su fortalecimiento, incremento de sus atribuciones y a la inserción de nuevos actores en los procesos de gestión urbana. Dando pauta a la presentación de las tendencias gestión urbana como tal y a los nuevos instrumentos de renovación empleados como estrategia para incrementar la productividad y competitividad territorial.

1.1. Administración y gestión pública

La administración pública busca satisfacer las necesidades de la población, la correcta aplicación de las leyes para mantener el orden social, cuidar los intereses y el bienestar público, entre otras. El éxito de las funciones administrativas radica en el estado de

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

adaptabilidad de las instituciones y las transiciones de los espacios urbanos producto de acciones en diferentes ámbitos de gobierno.

La gestión pública es el punto medular para valorar las capacidades gubernamentales y administrativas, pues a través de ellas es posible la consecución de los fines públicos que dan vigencia, eficacia y legitimidad a los sistemas políticos que han institucionalizado los valores de la democracia. Hoy día, los asuntos públicos son el referente ineludible para destacar el modo de obrar de los gobiernos y las estrategias que las administraciones públicas utilizan para incorporar la voz y las energías de los ciudadanos para la atención organizada de los problemas de naturaleza pública (Uvalle, 2004).

Zambrano (2008) refiere a la gestión pública como el conjunto de decisiones dirigidas a motivar y coordinar a las personas para alcanzar metas individuales y colectivas, en el marco de las restricciones jurídico-políticas de la actividad estatal; la gestión pública a la forma de ejecución de las políticas que elabora la administración pública.

La importancia de la gestión pública en la sociedad contemporánea refleja una de las tendencias que indican cómo las organizaciones complejas, como los Estados y las administraciones públicas responden a los imperativos de la vida política y económica, y cómo a través de sus medios de acción, se orientan a cumplir las metas que se han definido de manera institucional con la participación de una diversidad de actores que tienen interés en la atención y solución de los asuntos públicos (Uvalle, 2004).

Para Cabrero (1997) la administración pública y los procesos de gestión que ésta ejecuta no han sabido renovarse puesto que la burocracia arrastra diversos vicios e inconsistencias que ante la presente modernización, enfrenta una severa crisis de ineficiencia, ineficacia e legitimidad. Con esta crisis se ha manifestado la obsolescencia del modelo institucional administrativo que exhibe objetivos confusos y contradictorios, metas no cuantificables, deficiencia en la organización política y demás situación que sólo abordan beneficios individuales; y que por lo tanto ha propiciado el incremento de demandas y exigencias ciudadanas que solicitan una transformación de la situación actual.

Avalos (2005) señala que las alternativas de renovación que se construyan para la administración pública deber ser reconocidas como alternativas interminables, ya que éstas

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

deben estar en proceso de revisión y adaptación constante, que permita mantenerlas en un proceso de actualización dinámico que pruebe su correcto funcionamiento. La vigencia de las alternativas de renovación administrativa son determinantes para la acción social puesto que establecen un patrón de conformación urbana.

Al hablar de reinención nos referimos a la transformación fundamental de los organismos y sistemas públicos para que se produzcan mejoras espectaculares en su eficacia, su eficiencia, su adaptabilidad y su capacidad para innovar. Esta transformación se logra cambiando su propósito, sus incentivos, su responsabilidad, su estructura de poder y su cultura (Arellano y Cabrero, 2005).

La gestión pública demanda en un proceso de acomodo y cambios constantes, orientados a su fortalecimiento institucional y al incremento de sus funciones, atribuciones y recursos. Asimismo descentralización administrativa es un proceso positivo y necesario, el cual debiera contar con respaldo político, en su propia dimensión de transición para enfrentar desafíos de importancia en relación con cambios en la legislación, en los sistemas de financiamiento dentro del sector público, en la validación por parte de la comunidad, y ciertamente en la conformación institucional (Cabrero, 1997).

Como respuesta a las deficiencias administrativas institucionales, surgen nuevos métodos de administración pública que pretende realizar un tránsito del modelo deficiente a la transformación paulatina de renovación y mejoramiento de los sistemas de gestión pública. Dado que estos sistemas buscan intensificar el fortalecimiento institucional para crear benéficos colectivos que permitan atender las demandas sociales y en forma simultánea modernizar la acción administrativa.

1.2. La nueva gestión pública

Como respuesta a las condiciones que atraviesa la gestión pública aparecen métodos y técnicas alternos, que pretenden corregir las inconsistencias que el sistema ha creado producto de la utilización de herramientas convencionales, para trascender en la administración pública promoviendo el desarrollo de acciones con mayor eficiencia y eficacia.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

La crítica al Estado y a las modificaciones en las estructuras administrativas que han puesto de manifiesto las limitaciones que se tienen para gobernar, así como la ausencia de instrumentos que minimicen las deficiencias administrativas. Estas limitaciones han propiciado la aparición de herramientas gerenciales y técnicas de renovación, que han contribuido con el procesos de modernización de las estructura administrativas en una gran variedad de sectores gubernamentales (Losada, 1999).

La Nueva Gestión Pública (NGP) nace como una opción para transformar los medios de operación en el sistema de gobierno. Para Cabrero y Nava (2000), La NGP ha sido definida como un conjunto de métodos de análisis y decisión, que surge como una herramienta para reconceptualizar la acción gubernamental y generar nuevas alternativas ante problemas complejos. Como escenario concreto podemos destacar que tres factores de origen de la gestión pública: los procesos de modernización económica, las dificultades de la acción gubernamental y la urgente necesidad de involucrar numerosos agentes al proceso de gestión.

La NGP impacta en el ámbito administrativo contemporáneo, al tiempo que ha significado una renovación en el orden social. La NGP se muestra como una alternativa a la gestión tradicional, la cual pretende construir un conocimiento y técnicas para el sector público, orientadas para el eficiente funcionamiento y hacia la creación de resultados tangibles. Este modelo innovador provee a las organizaciones gubernamentales del dinamismo y flexibilidad que demanda los nuevos procesos de construcción de ciudades (Olías, 2001).

La propuesta de la NGP es la creación de metodologías sistemáticas que funjan como herramientas gerenciales de innovación, orientadas a la resolución de problemas y situaciones específicas. La NGP, busca alternativas de reforma en los aspectos como: la reducción de tamaño del sector público, la descentralización de las organizaciones, escalones jerárquicos y jefaturas inmediatas, la ruptura del clientelismo, entre otros vicios que dificultan la eficiencia del sector administrativo. Creando así estructuras administrativas con mejor adaptabilidad al entorno y a las necesidades que demanda la población (Olías, 2001).

De esta forma las estructuras administrativas se convierten en estructuras más flexibles y descentralizadas que sustituye el interés jerárquico por la rendición de cuentas a la ciudadanía, situación que en forma simultánea fomenta la participación de la población; la

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

NGP pretende dar respuesta a problemas transformación integral bajo un novedoso enfoque de renovación que incluya a los agentes económicos, políticos y sociales vinculados estrechamente en el ámbito gubernamental (Olías, 2001).

Para (Schröder, 2000: 7) la NGP posee las siguientes características:

- Dirección orientada a la separación de competencias entre los financiadores y los prestadores de servicios.
- Enfoque en la efectividad, eficiencia y calidad del cumplimiento de tareas.
- Separación de la dirección estratégica (¿Qué?) de la dirección operativa (¿Cómo?).
- Un trato fundamentalmente igual de prestadores de servicios particulares como públicos dentro del marco de la prestación de servicios y presupuestos globales.
- Impulso enfocado de la innovación (como parte de la prestación de servicios) gracias a un manejo operativo delegado (no sólo descentralizado).

De la misma forma Schröder (2000: 15-31) plantea ocho instrumentos de la NGP para incrementar la capacidad innovadora y de rendimiento de la administración pública:

- a) Gestión contractual. Se entiende como la dirección de la administración con base en objetivos acordados, que abarca desde la definición de éstos hasta el control de su cumplimiento. La gestión contractual se basa en contratos, es decir, en acuerdos entre las partes contractuales.
- b) Transferencia de la responsabilidad sobre los recursos. El principal objetivo de la gestión de contratos es el de enfocar el interés y la atención de las áreas especializadas sobre el rendimiento de su servicio y/o producto. Técnicamente, esto podrá lograrse de la siguiente manera: los servicios que deberán ser prestados a través de las áreas especializadas (productos) son definidos claramente. Para poder generarlos, el área especializada recibirá un presupuesto relacionado con los productos, del cual deberá realizar los pagos de los servicios requeridos para la elaboración del producto.
- c) Orientación hacia el rendimiento (output). Una dirección efectiva de la administración sólo es posible desde el output del servicio. Actualmente, éste no es el caso. Por lo general, la dirección de la administración pública se realiza principalmente a través de los insumos (input), es decir, a través de la adjudicación central de recursos.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

- d) *Controlling*. Como un concepto integral puede definirse como una gestión rentable y efectiva de la administración en el sentido del cumplimiento con las metas preestablecidas. Para tal efecto, el *controlling* ha de poner a disposición la información necesaria en el momento indicado dentro de los planos de toma de decisiones y el grado de saturación correspondiente.
- e) Orientación hacia los ciudadanos/clientes. Se visualiza al ciudadano como un cliente que a cambio de sus contribuciones exige el suministro de un cierto número de servicios que tengan cierta calidad. Aquí el gobierno es visto como una moderna empresa prestadora de servicios, que a veces incluso puede competir con ofertantes particulares. Aquí la NGP crea criterios completamente nuevos, ya que sus principios son: acercamiento al ciudadano o cliente, mentalidad de servicio y flexibilidad y capacidad de innovación en la disponibilidad de prestaciones de servicios.
- f) Personal. El personal es el factor clave para un proceso de modernización exitoso. La modernización de la administración pública sólo será exitosa si el potencial de los recursos humanos es aprovechado totalmente, o, en caso de que existan deficiencias, tendrá que ser mejorado. En el proceso es necesario involucrar a los empleados, pues de lo contrario sólo se logrará sembrar inseguridad y con frecuencia provocar bloqueos en el comportamiento, lo cual obstaculizaría la reforma.
- g) Técnica de información. Sin una técnica de información y de comunicación con estructura entrelazadas de cliente/servidor, no se podrá dirigir a las unidades descentralizadas, ni será posible un manejo satisfactorio de los datos del cliente.
- h) Gestión de calidad. Significa que la administración, junto con sus directivos y empleados, hará todo lo posible para organizar procesos de producción, estándares y recursos de tal manera, que dentro del proceso de producción de las prestaciones sean consideradas las necesidades legítimas del cliente/ciudadano.

La NGP demanda el desarrollo de mecanismos para la innovación con un soporte organizacional, de gestión de recursos humanos, formación y capacitación para el diseño y gestión de proyectos, así como la comunicación y participación ciudadana. De la misma forma promover el debate de actores locales para el diseño y la implementación de políticas públicas para la inclusión social y la sostenibilidad.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

Como una vertiente de la gestión pública en busca de procesos de reinención, la gestión urbana identifica deficiencias en los sistemas de administración derivados de la evolución de los procesos urbanos, que demandan una urgente transición institucional. Esta situación presenta un amplio campo de acción para la dirección de las ciudades en los procesos de gestión urbana local, para la elaboración de estrategias para conformar soluciones a las iniciativas de desarrollo, así como a la materialización de las oportunidades de mayor crecimiento, la oportuna solución a los problemas urbanos, entendidos como expresiones de ineficiencias o desajustes del proceso de desarrollo, de esta forma se constituye el sentido y propósito del gobierno local.

1.3. Gestión urbana

La gestión urbana como una rama de la gestión pública, es una herramienta fundamental en la dirección de ciudades, la cual constituye un instrumento estratégico para la operación funcional, para éstas a través de la interacción de diversos sectores con una visión integral para desarrollo de los espacios urbanos.

La conceptualización de la gestión urbana resulta diversificada, producto de la complejidad de los actores que pudieran integrar dicho concepto o del enfoque para el que sea aplicada. Borja y Castellls (1997) la definen como procesos sociopolíticos y también a la ciudad como los “actores políticos” de nuestros tiempos. Velásquez (1996: 78), refiere a la gestión urbana como “el conjunto de procesos dirigidos a operar sobre la ciudad”. Para Sagredo y Carbonetti, (2003), la gestión urbana significa desde una proyección política, ser eficiente desde una perspectiva cuantitativa y de resultados; legítima desde una perspectiva cualitativa y de democracia. O sea tender a la eficiencia y la legitimidad de modo simultáneo tiende a mantener un buen nivel de gobernabilidad urbana.

La gestión urbana tiene un conjunto de rasgos conceptuales propios del proceso dinámico en el que se encuentra inmersa, situaciones específicas referentes a la operación funcional de sus instituciones, las tendencias de revitalización por las que atraviesa así como las herramientas de renovación que gestan sus procesos.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

1.3.1. Rasgos generales

La CEPAL (1995) considera que la gestión urbana, en primer lugar, presupone una institucionalidad particular, en donde el gobierno local sea ejercido por autoridades competentes y motivadas, cuyos esfuerzos estén encaminados a la generación de un proceso de administración y gestión que sea apropiado y ajustado a las características y necesidades de desarrollo de la localidad.

Un segundo elemento, es la modificación del enfoque de análisis y propuesta, desde un paradigma de acción que coloca al municipio y a la administración urbana como proveedor de servicios y ejecutor de obras de infraestructura (que por lo tanto evalúa su gestión en función de la consecución de ciertas metas de adelanto), hacia otro que, recogiendo la importancia de las obras y acciones de habilitación del espacio urbano, recoge también la importancia de analizar y operar en la dimensión del proceso de gestión y de administración de dichos productos. Esto abre un campo de propuestas distintas que incluye, por ejemplo, el fortalecimiento de mecanismos participativos de toma de decisiones, la conceptualización del gobierno local como facilitador de procesos de habilitación ambiental que se dan en forma espontánea, la concreción de instancias de trabajo mixto público-privado, la privatización de los servicios, la planificación de carácter indicativo, un revisado concepto en materia de legislación y ordenanzas, espacios de negociación para los proyectos, la coordinación como elemento central y no sólo adjetivo, el fomento de los procesos de participación en la gestión de servicios y el manejo de información para la toma de decisiones.

En tercer lugar, se presenta la noción que el gobierno local, con sus recursos y atribuciones, está llamado a ser no sólo eficiente en la operación de ciertas funciones o servicios a la comunidad meta de por sí difícil de alcanzar sino que además de ello tiene que contribuir al desarrollo mediante esfuerzos especiales de inversión, mediatización, evaluación y presentación de proyectos e información. Ello hace imperiosa la necesidad del desarrollo y consolidación de los gobiernos locales en nuestros países; esto, con el objeto de ser más

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

eficientes en la captación, inversión y gasto de los recursos comprometidos en el desarrollo urbano.²

Por su parte, Balbo (1998) considera cuatro elementos básico a considerar en los procesos de gestión urbana dentro de un contexto dinámico, para abordar las problemáticas urbanas desde una perspectiva de mayor estabilidad que permita satisfacer las demandas de la población e incrementar la capacidad de gestión correspondiente a la importancia que las ciudades han adquirido desde el punto de vista económico:

- I. Liberación. La liberalización es el marco en el cual se sitúa la acción de los gobiernos locales en la gestión de la ciudad. Con el desarrollo de las comunicaciones y del transporte, el nivel de interrelación de las economías y de los mercados ha crecido de forma exponencial, con la consecuente apertura de los mercados a la libre circulación de capitales, personas, bienes y servicios.
- II. Globalización. La globalización de los mercados presenta aspectos diferentes y conflictivos: desde un punto de vista, no cabe duda que la globalización ha tenido un impacto profundo en las relaciones económicas, con un fuerte aumento del poder de las empresas multinacionales y de las redes de empresas que operan en un mismo sector.
- III. Descentralización. Un tercer elemento del contexto en el cual se sitúa actualmente el tema de la gestión urbana es, sin duda, el de la descentralización, se presenta como un proceso imprescindible bajo diferentes puntos de vista. En primer lugar, se trata de la respuesta más inmediata a las dificultades económicas que los países de América Latina han enfrentado a lo largo de las últimas décadas. Entre ellas, uno de los factores más importante siempre ha sido atribuido a la centralización del Estado, que ha caracterizado el continente en el pasado, incluso en los países federales. Es la perspectiva neoliberal, bajo la cual para favorecer el desarrollo, una condición es la menor presencia del Estado en el funcionamiento de la economía. En segundo lugar, la década de los ochenta, la “década perdida”, fue marcada por la recesión económica y las políticas de ajuste.

² Fundamento metodológicos del Proyecto de Gestión Urbana en Ciudades Intermedias de América Latina y el Caribe, división medio ambiente y asentamientos humanos CEPAL disponible en <http://www.cepal.org/>

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

- IV. Democratización. Finalmente, lo que se presenta en el horizonte es el fortalecimiento del proceso de democratización. Se trata, por supuesto, de un proceso complejo y que demandará un largo tiempo, a veces siguiendo direcciones ambiguas, que no excluyen el mantenimiento y la reproducción de condiciones de exclusión política de algunos sectores sociales. En el fortalecimiento de la democracia, la misma descentralización representa en elemento central.

El nuevo escenario económico internacional, las responsabilidades adquiridas por los gobiernos locales con la descentralización, y la desaceleración del crecimiento demográfico han hecho emerger nuevas tendencias en las formas del crecimiento urbano. La diversificación de las condiciones urbanas no permite generalizar sobre estas nuevas direcciones de la transformación urbana, primero que todo y obviamente debido a la multiplicidad de situaciones que caracterizan al territorio, pero también porque se trata de procesos que se gestaron recientemente y pueden fácilmente modificarse (Balbo, 2003).

1.3.2. Crisis institucional en la gestión de ciudades

La evolución de las instituciones y procesos de gestión urbana local propician la conducción eficiente de las ciudades al tiempo que representa una forma de mejoramiento en la calidad de vida de los habitantes. Asimismo la nueva lógica de acumulación inducida por el proceso de globalización ha abierto una fuerte competencia entre los espacios urbanos por atraer inversiones. La acción selectiva de la inversión define áreas de oportunidad, que se constituyen en fenómenos de expansión de lugares o redes de lugares que funcionan como espacios de atracción para el sector privado.

Aumentar la conciencia de la complejidad de la configuración urbana moderna ha comenzado a cuestionar los enfoques de gestión desde la perspectiva institucional, administrativa y geográfica. En donde una multitud de interacciones no sólo tener lugar, sino también "hacer lugar" para un gran número de individuos. Situación que demanda la intervención de profesionales con alto grado de especialización y experiencia, concentrándose en los puntos nucleares para hacer ciudad, desde diversos enfoques que permitirá adaptarse a las necesidades de cada sector (Stubbs et al, 2000).

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

Para Contreras (2008) en el siglo XXI, una de las características más importantes en la configuración del urbanismo ha sido la “universalización de la urbanización”, una modalidad de ocupación del territorio. Este proceso de ocupación da origen a dos vertientes:

1. La dificultad para gobernar y entender los procesos como fenómenos no estáticos, incluso en la dimensión territorial.
2. Los nuevos fenómenos que han surgido de diversos órdenes como: cultural, social, económico y político.

Los fenómenos de concentración demográfica y el desarrollo de las comunicaciones que la acompañan, como formas precedentes de organización del territorio, se pueden considerar como una versión elemental de un modelo de expansión urbana derivado de las vertientes antes mencionadas, que se constituyen como fenómenos de los que se tienen incipiente control por parte de las instituciones, puesto que son procesos que muestran una dinámica acelerada.

De la misma forma, Jordán y Simioni (1998) plantean que la gestión urbana en el ámbito local se encuentra en un proceso de ajuste y cambios orientados a su fortalecimiento institucional y al incremento de sus funciones, atribuciones y recursos. Asimismo descentralización administrativa es un proceso positivo y necesario, el cual debiera contar con respaldo político, en su propia dimensión de transición para afrontar desafíos de importancia en relación con cambios en la legislación, en los sistemas de financiamiento dentro del sector público, de validación por parte de la comunidad, y ciertamente de conformación institucional.

Otro factor de apoyo a la gestión urbana se centra en estimular el desarrollo local, tanto social como económico, se asocia a los propósitos de la descentralización, toda vez que se entiende que es a través de la gestión del sector público local que se puede contribuir con mayor eficacia a los objetivos vinculados con crecimiento económico. En tanto que la participación ciudadana se consolida como un factor clave ya que representa el fomento a la democracia local, proporciona mayor peso en la promoción de estrategias en la concepción que el espacio urbano ya que se concibe una oportunidad de crecimiento colectivo (Sagredo y Carbonetti, 2003).

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

Retomando la postura del Instituto de Gestión de Ciudades, las nuevas técnicas de construcción de ciudad demandan el desarrollo de mecanismos para la innovación con un soporte organizacional, la gestión de recursos humanos, formación y capacitación para el diseño y gestión de proyectos, así como las comunicación y participación ciudadana. De la misma forma promover el debate de actores locales para el diseño y la implementación de políticas públicas urbanas para la inclusión social y la sostenibilidad ambiental. Así como documentar y difundir experiencias de actuaciones innovadoras en las ciudades, socializar ideas, opiniones y propuestas de acción para mejorar el desempeño de ciudades y territorios³.

La participación de la sociedad civil, promueve otras oportunidades de la obtención de nuevos recursos. Es también el supuesto que la participación de la comunidad organizada contribuye a la equidad en el gasto e inversión, a la democratización de la sociedad, porque impulsa al logro de acuerdos en torno al medio habitacional, al mejor desempeño de las funciones por parte de la autoridad local sometida al control por parte de los representantes de la comunidad, a la identificación de la comunidad con el entorno urbano.

La dirección de las ciudades bajo procesos de urbanización evolucionados demanda una forma de gobierno que cubra los retos que implican estos procesos territoriales. El sistema de gobierno descentralizado fragmentado y sin coordinación en nuestro país, el cual antecede un proceso político y social histórico. La organización del gobierno se ha basado en formas autónomas fragmentadas en cada ámbito de gobierno y con una evidente dependencia financiera del gobierno central (Rodríguez y Oviedo, 2001).

Uno de los ejes que hoy se afirman como indispensable para el desarrollo de la gestión urbana es la descentralización, la misma que así como puede representar la existencia de nuevos espacios de participación de la sociedad civil, también puede transformarse simplemente en el soporte de las nuevas reglas de juego del mercado. El éxito de los instrumentos de gestión urbana se centra en la evaluación social cuya función es consolidar la democratización y reivindicaciones populares (Jordan y Sabaitini, 1993).

La gestión urbana local en la ciudad presenta tanto posibilidades como limitaciones para el enfrentamiento de las condiciones de la vida cotidiana de la población, de esa forma para

³Información extraída del Instituto de Gestión de Ciudades en <http://www.igc.org.ar>, 12 de Octubre de 2012.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

contribuir al mejoramiento de la calidad de vida en la ciudad global. La ciudad no solamente no tiene quien se haga cargo de sus dimensiones globales sino que está sujeta a una multiplicidad de agentes públicos y privados que actúan en ella de acuerdo a lógicas muy diferentes. La falta de un actor público responsable, tanto en el sentido de responsable de la gestión metropolitana como de promotor de una gestión pública en la ciudad en el ámbito remite al desarrollo integral de los centros urbanos en forma eficiente (Pirez, 1994).

Las aceleradas transformaciones de las ciudades provocaron que las instituciones del gobierno local no supieran adaptarse a las velocidades del cambio. Por una parte, aquellas instituciones existentes que tardaron en crear instrumentos necesarios para hacer frente a las nuevas condiciones y no en todos los casos han podido comprobar su eficacia, otras instituciones que aún no han constituido formas de gobierno adecuadas para responder a los cambios registrados en la organización del territorio, porque no se han insertado en el sistema de dinamismo que se está presentado.

De manera general podemos sintetizar que la gestión urbana se ha insertado en la acelerada transformación de las ciudades y ello provocó que las instituciones del gobierno local no supieran adaptarse a la velocidad y complejidad del cambio. Por una parte, aquellas instituciones existentes que tardaron en crear instrumentos necesarios para hacer frente a las nuevas condiciones y no en todos los casos han podido comprobar su eficacia, otras instituciones que aún no han formulado formas de gobierno adecuadas para responder a los cambios registrados en la organización del territorio, porque no se han insertado en el sistema de dinamismo que se está presentado.

1.4.Tendencia de la gestión urbana como herramienta de desarrollo

La gestión urbana experimentan un proceso de transición motivado por el comportamiento del entorno económico y el comportamiento de los ciudadanos ante los servicios que les proporciona las ciudades, ya que más que como administradores de servicios, se comportan como clientes, quienes exigen calidad en los servicios y cuestionan el funcionamiento de los mismos y muestran nula tolerancia a las fallas del sistema. Todo ello producto de la llegada de las nuevas herramientas de gestión urbana, más ágiles y dinámicas capaces de mezclar enfoques de oferta y demanda (Seisdedos, 2007).

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

La gestión urbana actual exige la creación de procesos altamente flexibles y adaptables que muestren altos niveles de eficiencia y eficacia. Adicional a que integren actores diversos que logren la credibilidad, derivado del éxito de las políticas y estrategias, las cuales han generado satisfacción en la ciudadanía, la cual aprueba y legitima las acciones de gestión urbana en un marco que vincula a los sectores público, privado y social (Osborne y Gaebler, 1997).

Las ciudades son influenciadas por fenómenos globales que impactan en la configuración de las estructuras de las ciudades. La inserción de los ciudadanos se ha constituido como un punto clave, para la transformación en los procesos de gestión urbana, puesto que el cuestionamiento que la población realiza al respecto funge como herramienta de presión, que utilizan para colocarse en la dinámica de actores que dirigen la ciudad.

Lungo (1998) entiende a la gestión urbana como una forma de gestión política local dentro de un sistema político global, como un ejercicio de poder dentro y fuera de las instituciones del Estado, que va construyendo relaciones entre la sociedad civil y el Estado en torno al desarrollo de las ciudades. La gestión urbana implica la esquematización de cuatro aspectos emergentes:

- a) La planificación urbana, que no debe ser entendida como la construcción del plan o la ciudad ideal, sino como la construcción de un espacio de instrumento de concentración de los actores urbanos
- b) La regulación urbana, cuyo carácter y limitantes debe incorporar las discusiones actuales sobre estas temáticas
- c) La administración urbana, que es el aspecto al que generalmente se ha limitado a la concepción tradicional de la gestión urbana, así como el poder local se limita al gobierno local
- d) La inversión urbana, tanto pública como privada

La gestión urbana supone la integración de tomadores de decisiones, especialistas y la amplia participación ciudadana que asuman la difícil tarea de la construir, dirigir y hacer funcionar a la ciudad. La gestión urbana no es solo un saber práctico sino un cúmulo de conocimientos científicos y técnicos, sobre estudios concretos y casos comparativos para garantizar el éxito de las prácticas urbanas (Borja, 2012).

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

Para Orellana, et al., (2012) la gestión urbana se expresa al menos bajo tres modelos: prestador de servicios, promotor o participativo. Independiente del modelo de gestión urbana que adopten, lo concreto es que todos los municipios se ven obligados a competir por hacer de sus territorios lugares atractivos para la inversión pública y privada.

- Municipio prestador de servicios: será aquel cuyas acciones estén única o principalmente orientadas a la tarea de responder en forma eficaz y eficiente a las demandas de su población residente o usuaria, desde la perspectiva de que el municipio tiene clientes a los cuales debe prestar servicios de calidad para garantizar la continuidad del mandato. Adicionalmente, se puede suponer que el estilo de gestión será intentar situar las acciones en el ámbito estrictamente de sus atribuciones, impulsando posiblemente más consultas que procesos participativos sobre la base de opciones fundamentalmente decididas desde la administración local.
- Municipio promotor: es aquel que junto con intentar entregar servicios de calidad a la ciudadanía y sus usuarios preferentemente con un enfoque de proveedor-cliente, tendrá la tendencia de desarrollar proyectos con sentido público (básicamente mejoras en espacio público y equipamiento comunal), eventualmente asociados con privados bajo entidades corporativas, con el objeto de influir en el desarrollo urbano y territorial para que la iniciativa privada vaya en armonía con la visión del municipio. Posiblemente, bajo este enfoque de gobierno local, se generen algunos procesos participativos, pero muy acotados y circunscritos a iniciativas estrictamente ligadas a la legalidad vigente o con efectos electorales.
- Municipio participativo: supone un enfoque de gobierno municipal donde se asume que la tarea de decidir sobre la orientación de la inversión pública sobre el territorio comunal, debe ser establecida mayoritariamente “bottom-up”, es decir, reforzando a una ciudadanía organizada y empoderada para tomar decisiones que luego serán gestionadas y administradas por el gobierno local. Este enfoque que considera al residente o usuario como un ciudadano en un sentido político, supone también que es la manera más democrática y a la vez más eficiente para dar respuestas satisfactorias a las demandas de la ciudadanía.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

El impulso de los procesos de gestión urbana radica en la creatividad, que propicie las condiciones de innovación que motiven la solución de las problemáticas que plantean las complejas ciudades actuales. La apertura de los espacios democráticos que logren el consenso y que al tiempo forjen vínculos de integración entre los agentes que habitan la ciudad para la construcción de beneficios compartidos, producto de la inclusión (Cabrero y Montiel, 2012).

De esta forma se plantea un nuevo enfoque que permite corregir las fallas detectadas en los procesos y en forma simultánea agregan estrategias que permiten atender las demandas que plantean las ciudades, dando paso a una nueva gestión urbana. Las ciudades se convirtieron así en un ámbito de respuestas posibles a los retos económicos, políticos y culturales de nuestra época (Gómez y Nari, 2014):

- 1.- Respuestas integrales y no sectoriales a los problemas de exclusión social (empleo, educación, vivienda, transporte, desarraigo, violencia).
- 2.- Establecimiento de compromisos público/ privados para el crecimiento económico (asociación público/ privada).
- 3.- Configuración de espacios y mecanismos que estimulan la participación política y la organización de los grupos sociales (corresponsabilidad, cogestión, ciudadanización).

Para Monteverde (2012) existen dos formas en que los gobiernos municipales van ensayando modalidades de organización y gestión urbana que le permitan cumplir con los objetivos de sustentabilidad arriba señalados. *Como moda*, se trata de contar con herramientas de gestión “políticamente correctas” pero que pocas veces están dispuestos a trabajar para implementarlas eficazmente; muchos municipios llegan a la instancia de contar con un libro de alta calidad de diseño sobre qué hacer con la ciudad, pero esas ideas casi nunca se materializan.

Mientras que, *como modo* es la adopción por convicción, de los grupos dirigentes y de los habitantes de las ciudades, de herramientas y estrategias de planificación y gestión de los espacios urbanos para promover y desarrollar ciudades justas y equitativas para todos en un sentido solidario.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

Orellana et. al, (2012: 72-73) menciona tres directrices básicas para concretar el proceso de gestión urbana:

- **Autonomía territorial:** entendiéndolo por ello la capacidad del gobierno municipal de tener un mayor control de los procesos de decisión sobre las actuaciones urbanas y territoriales que ocurren en su comuna. Así entonces, una comuna podrá carecer de cierta autonomía territorial, tanto por sostener en su territorio el despliegue de grandes infraestructuras públicas y privadas que externalizan gran parte de las decisiones, o ya sea porque dispongan de suelo urbanizable, condición propia de las comunas periféricas.
- **Capacidades endógenas:** entendiéndolo por ello la existencia de una población residente con capacidades directivas y profesionales que fortalezcan la red de influencia y de control efectivo sobre la gestión local, así como para potenciar la atracción del territorio comunal para la inversión privada a través de proyectos más en sintonía con las demandas de la comunidad social y política residente.
- **Disponibilidad de recursos:** entendiéndolo por ello la disponibilidad de recursos económicos y técnicos (personal municipal) que permitan llevar a cabo una gestión local con los mayores estándares de calidad posibles, así como influir significativamente en los procesos de actuación urbano y territorial.

La gestión urbana orientada al control del uso de la ciudad y el territorio, resultan escasamente adecuadas para sostener las acciones necesarias destinadas a enfrentar los procesos de transformación y adecuación a las nuevas demandas. Las intervenciones de gran escala se consideran una estrategia indispensable para promover el desarrollo urbano a largo plazo y poder competir en el escenario regional e internacional. Esto requiere no sólo de la participación, sino también de una presencia prominente de los agentes privados, con articuladas formas de asociación financiera, de gestión, y de evaluación de los beneficios y costos (Miklos, 2001).

La gestión del desarrollo urbano ha adoptado en la actualidad nuevas formas y características para Jordán y Simioni (2002:19), existe cuatro factores:

- **Simultaneidad y flexibilidad.** Lo característico de la ciudad de este nuevo siglo en América Latina y el Caribe es una dimensión cualitativa de los procesos de desarrollo

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

urbano: primero, las ciudades se levantan hoy en forma simultánea: al mismo tiempo que se está construyendo una red de transporte, se está ejecutando un programa de vivienda social y un programa de capacitación. Esta simultaneidad de la acción en distintos niveles y distintos sectores se diferencia de la forma tradicional de concebir la planificación de los procesos de desarrollo urbano; exige, como estilo, más flexibilidad, más capacidad de negociación y una tremenda capacidad de articulación de parte del gobierno local.

- **Diversidad.** Se ha avanzado mucho en lo que concierne a entender la diversidad de la ciudad actual. El atender a los grandes números llevó a los países y a los gestores del desarrollo urbano a tomar decisiones en gran escala para poder responder a grandes volúmenes. Todavía están presentes hoy esos grandes volúmenes, pero ahora se ha comprendido que al aceptar la diversidad del lugar, del caso, de la etnia, de la localización topográfica o de los recursos técnicos se abre la posibilidad de allegar nuevos recursos a la solución de estos problemas.
- **Gestión orientada hacia proyectos.** Otro aspecto clave en la gestión urbana actual es el hecho de que está orientada hacia proyectos. Más que conceptos y más que ideas, lo que aglutina hoy a territorios, administración y agentes privados y públicos es la noción de proyecto. Esta percepción aparece como un aporte interesante y se relaciona positivamente con lo que los municipios están demandando.
- **Incorporación del sector privado.** Se reconoce la existencia de un nuevo sector activo, el tercer sector, y por lo tanto la gestión urbana moderna es mixta, esto es, implica una asociación entre el sector público y el privado. En la actualidad ningún actor local se plantea tomar decisiones sin tener en cuenta de alguna manera las condiciones del mercado: oferta, demanda, precios, agentes, empresarios. La gestión urbana moderna tiene que considerar el sector privado como un factor clave del proceso.

El nuevo paradigma de gestión urbana ha evolucionado propiciando la inserción de otros sectores visto para Seisdedos (2007), como la trilogía urbana que debe hacer coincidir los objetivos de las empresas y responsables públicos para favorecer la equidad social. La gestión urbana responde a los problemas urbanos complejos, temas que han puesto de manifiesto las debilidades del sistema, de la misma forma en contraste, aporta elementos

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

para el desarrollo potencialidades del territorio, para insertar a las ciudades en un marco de amplia proyección, impactando en el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

1.5. Instrumentos de renovación para la gestión urbana

La gestión urbana comienza a desarrollar estrategias y políticas en la parte física, decidiendo de manera planificada la localización y el tipo de infraestructura y edificaciones, además de la asignación de cada zona a un determinado uso. La capacidad de la ciudad para conseguir sus objetivos relacionados con la productividad, la sostenibilidad, la calidad, la seguridad y la satisfacción de los usuarios, depende en gran medida de que la ciudad sea capaz de construirse en forma más rápida (Seisdedos, 2007).

Gestionar la ciudad implica un gran reto para el que necesariamente se necesita la aplicación de técnicas innovadoras que sean capaces de cubrir las demandas de las sociedades urbanas en el siglo XXI. Al tiempo que sean sinónimos de competitividad entre los espacios urbanos, bajo una dinámica de adaptación dentro y fuera del contexto económico que rige la configuración de la ciudad y determina la calidad de vida de los habitantes.

Sin duda la estructura física de la ciudad es la que funge como el sostén de la misma, se constituye como el elemento tangible y determinante para la funcionalidad de la ciudad que logre no sólo el crecimiento sino que se concrete en un sistema de desarrollo integral. Puesto que de ello depende la movilidad, la energía, la comunicación, el medio ambiente, etcétera, en un entorno que permite que la ciudad pueda concretar las funciones de proveer satisfactores básicos de vivienda, servicios y el empleo (Seisdedos, 2007).

De esta forma la gestión urbana se renueva adoptando una visión estratégica, bajo un enfoque empresarial que pretenden la construcción de un paradigma que emplea políticas diversas que cobre una demanda funcional específica, atendiendo a un foco de atención prioritaria (tabla 1).

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

Tabla 1. La nueva gestión urbana y sus políticas

Área Funcional	Políticas Urbanas	Foco
Marketing	City marketing ⁴	Clientes
Finanzas	PPP, PFI ⁵	Inversiones
Operaciones	Lean city ⁶	Procesos e innovación

Fuente: Seisdedos, 2007.

Es importante abarcar diversas áreas funcionales tomando a la ciudad desde un enfoque empresarial en el que las políticas urbanas gestadas previamente en el sector privado como el *City marketing*, PPP, PFI y el *Lean city* utilizadas ahora en el ámbito urbano se constituyen como herramientas de renovación de la gestión urbana por el sector privado y paulatinamente requeridas por la administración pública.

La gestión de ciudades actual busca la construcción de nuevos modelos capaces de responder a las nuevas formas económicas y sociales en los asentamientos humanos, bajo un enfoque globalizados con estrategias de alto nivel de innovación. De la misma forma que muestren flexibilidad ante la dinámica de los procesos de expiación urbana que depende de creación de redes y la articulación de las misma en un enfoque de competitividad (Borja y Castells, 2000).

La nueva gestión urbana se inserta en un proceso creativo insertando políticas urbanas que renueven los procesos tradiciones y corrijan las inconsistencias. Permitiendo la construcción de espacios urbanos con la participación de diversos sectores en un enfoque creativo que permita reinención del sistema. Para Orellana et. al, (2012: 74) los actores relevantes en

⁴ City marketing: instrumento de política pública local que establece la creación de ideas, productos o servicios humanos, así como las formas de comunicación y comercialización para proyectar sus recursos y cualidades como ciudad, logrando su satisfacción y la de sus clientes.

⁵ PPP: Participación Público-Privada, también denominada genéricamente como CPP (colaboración público-privada), y PFI: Financiación Privada de Iniciativas Públicas, son fórmulas que permiten a los gobiernos atender a las necesidades de inversión del sector público sin aumentar el déficit, y a la iniciativa privada, principalmente a las constructoras y empresas de servicios, le permite no sólo mantener, sino elevar su volumen de contrataciones al tiempo que reduce su exposición como negocio cíclico.

⁶ *Lean city*: inspirado en el *lean service*, que consiste en un diseño de servicios en el que se busca minimizar el desperdicio a través de un diseño que parte de la demanda, ahora se busca su aplicación al mundo urbano, dando como resultado el denominado *lean city*.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

materias de gestión urbana a escala municipal y urbana son los enlistados en las siguientes categorías:

- Académicos: Docentes e investigadores. Han desarrollado investigaciones y han formulado propuestas de política pública en materia gestión municipal, relativas a los ámbitos que tiene repercusión en las transformaciones urbanas y territoriales del espacio local.
- Empresarial: Inversionistas privados e inmobiliarios. Segmento constituido por empresarios y altos directivos privados (gerentes y/o representantes gremiales) ligados a proyectos de inversión de alto impacto en la transformación urbana y territorial.
- Sociedad Civil: Promotores y defensores de la participación ciudadana. Segmento constituido por representantes de movimientos ciudadanos, algunas de perfil ONG, que apelan a una mayor participación ciudadana en las decisiones y procesos de política pública que se materializan en proyectos de inversión, así como del sector privado que impacten sobre el desarrollo urbano y la sustentabilidad ambiental.
- Gobierno: Directivos del sector público. Segmento constituido por funcionarios del Estado que ocupan cargos directivos, tanto a nivel central, regional y municipal, con responsabilidad directa en las decisiones en materia de inversión vía proyectos de infraestructura y vivienda, así como en la formulación de planes reguladores y normativas en materia de uso de suelo.

La gestión urbana gira alrededor de múltiples externalidades que motiva a una constante transformación de iniciativas, instrumentos y mecanismos para mantenerse en un estado óptimo de vigencia, articulados con actores políticos e iniciativas de la sociedad, que tiene como finalidad la generación de procesos capaces responder a las necesidades del territorio, así como para construir proyectos que motiven el desarrollo integral que deberá asegurar la preservación del interés público frente al privado.

1.6. Los alcances de la gestión urbana

Las deficiencias de las instituciones en materia de administración urbana local y a la necesidad de renovación del aparato burocrático, para transitar hacia alternativas que den solución a las problemáticas actuales presentes en las ciudades. Los procesos de gestión

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

ejercidos por las instituciones tienden a la obsolescencia, con un alto grado de centralización, nulo consenso intersectorial, que se disponían sólo para cubrir proyectos a corto plazo, sin objetivo ni metas claramente definidos, que buscan intereses particulares, adicional a una ausencia clara de innovación técnica.

En contraste aparecen otros mecanismos y herramientas que pretende transitar lo tradicional, insertando la creación de estructuras y procesos administrativos con mayor eficiencia y eficacia. Ejemplo de ello es la NGP que aporta una serie de principios y prácticas que conducen a generar mayores niveles de rendimiento, que permiten mejoras significativas en la administración pública.

La gestión urbana retoma de un entorno competitivo y dinámico, encaminado a generar no sólo propuestas, sino también a ejecutar y evaluar programas y proyectos que garanticen el desarrollo exponencial en las ciudades, adoptando instrumentos creados inicialmente en el sector privado, que han significado una evolución en el aparato burocrático y por ende en el ejercicio de sus funciones.

La aparición de estos instrumentos llega en un contexto urbano que exige la interacción entre sectores y que privilegia la participación ciudadana; siendo a la descentralización el medio indispensable, con la acción ciudadana, todo ello para mejorar la gestión urbana, se trata de una transformación integral de las acciones.

Así la gestión urbana es una propuesta que renueva la estructura administrativa urbana que actualmente se encuentra en un proceso de consolidación en México, con importante presencia en todos los ámbitos de gobierno, que se expande en cada vez más municipios del país, como una propuesta que representa importantes oportunidades de conversión institucional orientadas a la resolución de problemáticas con una visión integral.

Frente a estos cambios políticos y urbanos ha hecho perder capacidad de conducción del desarrollo urbano de las ciudades al Estado motivando la inserción de agentes privados, al sector público y social de forma más activa para crear una relación de cooperación que construya procesos de gestión urbana que se adapten a la medida de las transformaciones de la nueva estructura del territorio. Los procesos de la gestión urbana determinan el crecimiento

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

y desarrollo de las ciudades por ello la renovación de estos procesos puede significar el mejoramiento ordenado y eficiente en la expansión urbana.

La incompetencia institucional ha motivado a la creación de organismos con una nueva capacidad de gestión que requieren documentarse para replicar dichos modelos. Puesto que las necesidades urbanas demandan organismos que produzcan y ejecuten los procesos de gestión urbana, institutos de consulta en materia de planeación y administración con autonomía en la toma de decisiones, los cuales tomen en cuenta ampliamente la participación ciudadana, además de que funjan como centro de investigación para la realización de proyectos de aplicación municipal con sustento técnico, político, económico, jurídico y ambiental.

Asimismo la aparición de instituciones encargada de la gestión urbana como fenómeno de gran incidencia que acompaña al proceso de transformación institucional representa una oportunidad para contribuir con el Estado en el manejo de las ciudades. De tal modo en el siguiente capítulo se realiza una recopilación internacional de instituciones que realizan gestión urbana bajo una orientación técnica y técnico-académico, en la que se ilustra numerosos mecanismos de aplicación para el desarrollo de las ciudades. Instituciones que muestran múltiples tendencias de gestión urbana, al tiempo que desarrolla herramientas para la revitalización de la misma, las cuales parten tanto del enfoque teórico como de la experiencia empírica que antecede a cada organismo.

Capítulo II. Experiencias internacionales de gestión urbana

Derivado de la discusión teórica sobre la crisis institucional vinculado con el actual escenario de las ciudades y la nuevas tendencias de la gestión urbana realizada en el capítulo I. En este apartado se analiza un conjunto de instituciones que exponen la construcción de métodos y técnicas que se constituyen como una importante tendencia de gestión urbana ocurrida en diferentes contextos y en distintos ámbitos territoriales.

El presente capítulo realiza una recopilación internacional sobre instituciones dedicadas a la gestión urbana cuya finalidad de abordaje servirá para asociar el sustento teórico y el caso de estudio de la investigación, el cual se muestra en capítulos posteriores, el cual nos muestra el contexto que se suscita alrededor de las instituciones de gestión urbana así como los aportes técnicos que éstas generan. Empleando una metodología de análisis cualitativo en el que se enfatiza las herramientas de innovación empleadas por dichas instituciones en los proceso de gestión urbana.

Las transformaciones en la estructura y funcionamiento en las instituciones en materia de gestión urbana han propiciado que de manera paulatina la administración pública tome como desafíos a temas de alta complejidad como el desarrollo urbano e incorpore a sus agendas temas de planificación del territorio desde una perspectiva inclusiva, situación que ha derivado en la creación de nuevas herramientas de acuerdo con las tendencias señaladas en el capítulo anterior para la construcción de ciudades.

De la misma forma ha incitado a la creación de organismos académicos públicos y privados que buscan innovar en el campo de la planificación urbana tradicional, creando estrategias y políticas activas que fundamentalmente, articulan ámbitos y sectores para la dirección y gestión del territorio, en un contexto de apertura y participación ciudadana , al tiempo que se emplean atractivos modelos para insertar a los espacios urbanos en un marco competitivo.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

Las instituciones que realizan proyectos de gestión urbana a nivel nacional e internacional resultan de una amplia diversidad en su conformación, origen, estructura y funcionamiento. Puesto que la naturaleza de su fundación influye en las tareas que estos realizan, adicional al contexto territorial en el que se desarrollaron y de las metodologías de aplicación en la construcción de sus proyectos.

El trabajo documental de esta sección se obtuvo como parte de la estancia de investigación en el Instituto de Gestión de Ciudades (IGC) en Rosario Argentina realizada de mayo a septiembre de 2014, los casos de estudio fueron recuperados en línea de la red de instituciones amigas del Centro de Estudios Urbanos y Ambientales (Urbam)⁷, información en línea adicional, artículos científicos y trabajo de campo en casos específicos. La sección de casos de estudio se realizó en función de la disponibilidad de información y a los vínculos encontrados entre instituciones.

Para efectos de este documento se realiza una clasificación de instituciones dedicadas a la gestión urbana que se diferencian entre ellas por los ámbitos de inserción desde los que operan (ver figura 1). De un lado, las instituciones técnicas, las cuales realizan acciones de gestión urbana en forma independiente y que además se fundaron con la finalidad exclusiva de construcción de proyectos de esta índole. De otro lado, de las instituciones técnico-académicas, las que se caracterizan por realizar actividades de gestión urbana en coordinación y/o asesoría de organismos académicos, que se fundaron como una tarea derivada o complementaria de la actividades de formación académica. Las cuales se enlistan en la figura 2:

⁷ Centro de Estudios creado por la Universidad EAFIT de Medellín Colombia.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

Figura 1. Instituciones de gestión urbana



Fuente: Elaboración propia.

Figura 2. Instituciones de estudio



Fuente: Elaboración propia.

Se realiza la revisión de las once instituciones que realizan actividades relacionadas con la gestión urbana en Estados Unidos, Canadá, América Latina y algunos países de Europa, ordenadas de acuerdo al año de creación y seleccionadas en función de los métodos y técnicas de gestión urbanas que emplean en la elaboración y operación en sus proyectos, así como en su amplia trayectoria.

2.1. Instituciones técnicas de gestión urbana cuasi-públicas

Concebidas bajo un enfoque exclusivo de elaboración de proyectos en materia urbana, los cuales en algunos casos forman parte de la estructura de la administración pública descentralizada que trabaja en coordinación con el gobierno local. De igual manera pueden surgir en el sector privado incursionando con proyectos en el entorno espacial próximo o acceder a unidades territoriales internacionales y que en ambos casos brindan asesoramiento y producción de trabajos de consultoría técnica especializada, ejecución y evaluación de proyectos.

2.1.1. *Atelier Parisien D'Urbanisme* ⁸, 1967 Paris, Francia

La Agencia de Urbanismo de París (APUR) fue fundada en 1967 por el Ayuntamiento de París. Con la misión de analizar la evolución urbana y social, que desempeña un papel en la definición de las políticas de planificación pública y el desarrollo, para contribuir a la elaboración de la dirección de la ciudad de los objetivos de desarrollo de París, sobre todo a través de su documentación de planificación urbana y proyectos dentro de París y el área Metropolitana.

La APUR es un organismo de gestión urbana descentralizado municipal, en donde todas sus autoridades son del sector público. Se rige bajo los principios de una conjunción de la planeación, regulación, administración urbana, al tiempo que considera a la inversión económica como eje básico en el desarrollo; mantiene una importante apertura para la colaboración del sector privado y organismos internacionales en sus proyectos.

Los proyectos de la APUR se deciden cada año a través de la adopción, por el Consejo de Administración, en un programa de trabajo se define la especificación de todos los estudios, observatorios y procesamiento de la información que se le imputan a la APUR para llevar a cabo e informar a la Junta Directiva. Además, la APUR puede emprender cualquier proyecto o estudio que corresponda a sus objetivos definidos por responder a las licitaciones de las

⁸ Información obtenida en <http://www.apur.org/>

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

autoridades gubernamentales locales o extranjeros o mediante la participación en programas de cooperación descentralizada.

La APUR es controlada por una Asamblea General y un Consejo de Administración (22 miembros). El presupuesto anual de la APUR es alrededor de 10 millones de euros, 80% de los ingresos consisten en subvenciones a sus socios para las misiones en el programa de trabajo en colaboración y el 20% de los ingresos propios, donaciones complementarias realizadas por las autoridades locales o EPCI interesados en los estudios incluidos en el programa de asociación de trabajo y contratos en las misiones en *Ile-de-France* y en el extranjero, el procesamiento y la venta de datos. La ciudad de París y el Departamento para el 80% de los ingresos APUR son de subsidio.

Asimismo la APUR desarrolla actividades internacionales en el contexto de la ciudad de los programas de cooperación descentralizada de París o contratos con las ciudades, los gobiernos o las grandes instituciones (Banco Internacional de Reconstrucción y Desarrollo) o la Comisión Europea. Estas actividades son variadas, e incluyen la planificación urbana el transporte, el patrimonio, la evolución institucional, la asistencia en la creación de agencias de planeación urbanas, etcétera.

De la misma forma la APUR dedica parte de su presupuesto para descentralizar las actividades de cooperación internacional bajo la égida de la Ciudad, de la Dirección General de París para la Investigación y la Innovación en cooperación con el Ministerio francés de la Agencia Francesa de Desarrollo de Asuntos Europeos y Exteriores.

La APUR es parte de redes en diferentes asociaciones, entre los operadores privados y las autoridades locales, representa la presencia parisina en proyectos multilaterales. Desde 1999, la APUR es un miembro del Club de exportación AFIGEO, una organización para promover la experiencia francesa en el ámbito de los Sistemas de Información Geográfica y la creación de herramientas de cartografía.

Entre sus actividades internacionales la APUR recibe visitas de diversos países, organiza presentaciones adaptadas al perfil de sus visitantes: presentaciones de carácter general sobre la historia de la planificación urbana de París y de los grandes proyectos que han caracterizado el desarrollo de la capital. Visitas a lugares significativos que ilustran las

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

políticas de renovación urbana, rehabilitación o reestructuración. Presentaciones de los instrumentos técnicos utilizados por la APUR, especialmente su banco de datos urbanos y Sistemas de Información Geográfica.

**2.1.2. Corporaciones para el desarrollo de Santiago⁹, 1985
Santiago, Chile**

La Corporación para el Desarrollo de Santiago (CDS) es una institución de derecho privado, con personalidad jurídica, sin fines de lucro, que mediante el esfuerzo conjunto y organizado de personas, instituciones y empresas tiene, por objeto general, el desarrollo de la comuna de Santiago. Organiza, promueve, planifica, coordina y ejecuta proyectos para el desarrollo urbanístico, económico y social de la comuna, mediante acciones específicas de diseño.

Esta Corporación es un instrumento creado por la municipalidad que permite la articulación y concertación formal entre el sector público y privado para generar desarrollo en la comuna desde el área pública, con un criterio de mayor eficiencia. Es una institución privada, con una capacidad de gestión que le da la posibilidad de atender necesidades comunales más diversas en materias de desarrollo urbano y mejoramiento de la calidad de vida.

La CDS se crea en 1985 como un instrumento para la gestión del desarrollo urbano de la Comuna de Santiago. El evento que provocó su formación fue el terremoto ocurrido ese mismo año, el cual puso en evidencia las condiciones de deterioro en que se hallaban muchos sectores de la comuna. De esta forma se establecieron los siguientes objetivos para la Corporación:

- Lograr que Santiago recupere su rol de capital y centro metropolitano eficiente, con alta calidad de vida y en pleno estado de modernidad.
- Lograr el repoblamiento y la revitalización de la comuna.
- Generar un modelo de planificación estratégica que incluya como factor determinante la participación ciudadana.

Dado que constituye un ente de carácter privado, la CDS tiene un campo de acción muy amplio y una capacidad de ejecución muy ágil. Este hecho ha determinado una de las

⁹ Información disponible en Parra Constanza y Dooner Cecilia (2001). Nuevas experiencias de concertación público-privada: las corporaciones para el desarrollo local, División de Medio Ambiente y Asentamientos Humanos, CEPAL, Santiago de Chile.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

características que distingue a la CDS de otras corporaciones de su tipo. Ésta cuenta, desde sus inicios hasta la fecha, con la posibilidad de recibir fondos de la municipalidad, lo que le permite disponer de instalaciones físicas, de personal propio y exclusivamente dedicado a ella, y de recursos para impulsar y emprender en conjunto con otros actores proyectos de diversa naturaleza y alcance.

Otra de las características cruciales de la CDS es que, a pesar de que opera con manejo gerencial, se halla estrechamente vinculada a la municipalidad a través de la figura del alcalde, quien es por estatuto el presidente de la corporación. Es dirigida por un Consejo de Administración formado por la Presidencia, el Directorio Ejecutivo y los Consejeros. Al Consejo se suma una Asamblea de Socios con treinta inscripciones. Dicha asamblea es convocada a reuniones por el Consejo de Administración.

El CDS realiza gestión urbana bajo el elemento innovador de institución de carácter mixto. En virtud de su doble orientación de derecho privado y en estrecha vinculación con la municipalidad la CDS se constituye como un ente óptimo de articulación puesto que se halla coordinada con la administración pública local y, a la vez, interactúa con actores privados desde la misma lógica de ellos.

Así también la modalidad de gestión esencialmente participativa y local que inaugura la Corporación es innovadora en un país en proceso de descentralización inacabada y con un Estado que ha tendido históricamente a gestionar separado del sector privado. Esta nueva modalidad supone la concepción de una sociedad civil que debe necesariamente constituirse en el motor de su propio desarrollo a través de una participación activa articulada localmente.

**2.1.3. Consorcio Intermunicipal Grande ABC¹⁰, 1990
Santo André, Brasil**

El Consorcio Intermunicipal del Grande ABC se estableció como una asociación civil de derecho privado en 1990, para actuar como órgano de coordinación de las políticas del sector público. Procedente de una serie de restricciones políticas, y una serie de transformación en los agentes económicos y sociales en el país y especialmente en la región del Grande ABC a

¹⁰ Información obtenida en <http://www.consorcioabc.sp.gov.br>

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

finales de los años 80 llevó a la creación de esta institución que ha mostrado resultados significativos para el desarrollo económico y social de la región.

El consorcio reúne a los siete municipios del Grande ABC para la planificación, la coordinación y la definición de una acción regional. Formado por las ciudades de Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires y Rio Grande da Serra. Municipios que se agrupan por sus características de interrelación regional al tiempo que comparten intereses comunes para el desarrollo.

Más tarde el consorcio se transformó en una agencia pública para adaptarse en 2005 a una nueva ley en materia de instituciones. La medida fue precedida por la firma de los jefes de Ejecutivo y aprobada por los siete municipios. Lo que antecedió como medida de consolidación formal para que en el 2010, la organización se convirtiera en el primer consorcio multisectorial de carácter público y municipal del país. En esta fecha, los alcaldes de los siete municipios instalaron la Asamblea General en la modalidad de Consorcio Público.

El Consorcio se mantiene con fondos de los municipios, de acuerdo a sus ingresos presupuestarios, las actividades a las que se destinan los recursos son determinadas por la Asamblea, órgano de gobierno constituido por el consorcio de siete alcaldes, que se reúnen una vez al mes y extraordinariamente. Es la Asamblea la que elige anualmente al presidente y vicepresidente.

La Agencia de Desarrollo Económico del Grande ABC ha sido fundamental en el avance del Consorcio en relación con la producción de diagnósticos sobre la evolución de la economía regional y el apoyo a las micro y pequeñas empresas, mediante el desarrollo de programas de promoción de incubadoras de empresas de Arreglos Productivos Locales.

El Consorcio trabaja para las acciones conjuntas de planificación regional divididas en ocho áreas de acción:

- Infraestructura
- Desarrollo económico
- Desarrollo urbano y gestión ambiental

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

- Salud
- Educación, cultura y deporte
- Asistencia, inclusión social y derechos humanos
- Seguridad pública
- Actividades de los Grupos de Trabajo y Consejos

Cada área de acción se compone de grupos de trabajo (GT) formadas por gestores públicos y técnicos en las áreas de desempeño técnico específico.

Los GT se encargan de formular acciones a nivel regional para el desarrollo de políticas públicas focalizadas en las ocho áreas de acción del consorcio; asimismo elaborar un proyecto regional destinado a la recaudación de fondos de los gobiernos federal y estatal; se encargan del desarrollo de proyectos regionales, autosostenibles en el área de acción de su competencia. Realizan la gestión técnica de los acuerdos y contratos, propone la creación de grupos temáticos para el desarrollo de acciones específicas y de carácter transitorio.

El consorcio realiza actividades de gestión urbana/territorial procedentes de la planeación regional que realiza vinculadas a sectores específicos dentro de los municipios que componen la región del ABC. Opera las políticas públicas de interés común, para impulsar el desarrollo en forma integral flexible y sistemática, estableciendo compromisos entre sectores a nivel regional.

2.1.4. Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano¹¹, 1993 Barcelona, España

El Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU) es una asociación integrada por ciento veinticuatro miembros, de los cuales ciento cuatro son ciudades iberoamericanas, dieciocho son instituciones colaboradoras y dos son miembros de honor: la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB).

El CIDEU se constituyó en 1993 en Barcelona España, donde tiene su sede permanente la Secretaría General, para compartir en red los beneficios derivados del seguimiento de

¹¹ Información obtenida en <http://www.cideu.org/>

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

procesos de Planificación Estratégica Urbana (PEU) y es un proyecto adscrito a la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno. El CIDEU impulsa el desarrollo económico y social de las ciudades iberoamericanas, mediante proyectos estratégicos y promueve la reflexión en torno a las estrategias urbanas, facilitando su circulación.

Dispone de un importante Banco de Datos de Proyectos Estratégicos Urbanos que se actualiza permanentemente para facilitar la gestión del conocimiento urbano. Desarrolla metodologías de Planificación Concurrente para favorecer la continuidad y viabilidad de los proyectos y promueve la gobernanza con liderazgo para una mayor participación de los diferentes actores. El CIDEU contribuye a la mejora de la posición competitiva de las ciudades, que es propia de los sistemas organizados en red.

Cuenta con una Universidad Corporativa que ofrece formación on-line, seminarios y encuentros para la mejora y enriquecimiento de perfiles profesionales de técnicos y técnicas vinculados a Proyectos Estratégicos Urbanos en Iberoamérica, por la que más de 250 profesionales y directivos de Proyectos Estratégicos están vinculados al CIDEU. Facilita también la asistencia técnica y el acceso a metodologías, tecnologías y servicios, mediante su red de personas expertas en proyectos urbanos.

Promueve la manera estratégica de pensar en los procesos de diseño y gestión de proyectos urbanos para lograr el desarrollo sostenible de las ciudades iberoamericanas a través de la planificación estratégica, conformado por especialistas de diferentes ciudades en América Latina y Europa. No tiene un lugar físico y que se mueve a lo largo de las ciudades en donde se realizan los proyectos de desarrollo sostenible.

Presidido por una Asamblea General que es el máximo órgano de gobierno. La forman los miembros de pleno derecho de CIDEU y se reúne una vez al año. La Asamblea General elige bianualmente la Vicepresidencia que, dos años después, asume la Presidencia. De la misma forma se rige por un Consejo Rector es el órgano de gobierno. Está formado por la Presidencia del CIDEU, la Vicepresidencia y la Presidencia saliente, la Secretaría General y las vocalías, renovadas de modo parcial mediante elección por la Asamblea General anual.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

Los objetivos primordiales en la creación de sus proyectos son:

- Promover la reflexión en torno a las estrategias urbanas y facilitar su circulación, para pensar dinámicamente la ciudad que queremos.
- Compartir y gestionar el conocimiento sobre lo estratégico urbano, que se deriva de los proyectos de las ciudades.
- Promover el cambio cultural para la incorporación de tecnologías digitales en el entorno de la PEU y construir en la red comunidades virtuales.
- Desarrollar y compartir metodologías para hacer concurrente la planificación, los proyectos con gobernanza y aprender por modelos.
- Ofrecer formación para mejorar los perfiles profesionales de personas vinculadas a planes y proyectos estratégicos urbanos.
- Estructurar una red de ciudades para mejorar el posicionamiento estratégico de las mismas”.

El CIDEU trabaja en ámbitos de descentralización territorial para facilitar los intercambios de planes y proyectos estratégicos, entre las ciudades que las conforman, optimizadas a través de herramientas virtuales y el trabajo colaborativo. De la misma forma distribuye publicaciones sobre diversos aspectos metodológicos extraídos del debate de la actualidad sobre la planificación y gestión urbana; proporciona servicios de asistencia técnica, apoyo y asesoramiento virtual y presencial de expertos, para fortalecer los procesos de planificación y el diseño de proyectos estratégicos.

En la actualidad el CIDEU cuenta con 136 miembros de 21 países iberoamericanos, 113 ciudades, 21 miembros colaboradores y 2 socios de honor: AECID y SEGIB. Se organiza territorialmente en seis Subredes (Andina, Brasil, Centroamérica y el Caribe, Cono Sur, Ibérica y México) para favorecer desde la proximidad al territorio, la participación y la cooperación entre ciudades, optimizando los intercambios entre las mismas.

2.1.5. Instituto Municipal de Investigación y Planeamiento Urbano de San Nicolás¹², 1997 San Nicolás, Argentina

El Instituto Municipal de Investigación y Planeamiento Urbano de San Nicolás (IPU) es un organismo descentralizado, creado en 1997 en la ciudad de San Nicolás, provincia de Buenos Aires en Argentina, a partir de una Ordenanza de carácter local procedente de la Ley Orgánica Municipal la cual se instituyó para la dirección del ordenamiento territorial y el desarrollo urbano de esta ciudad.

El IPU está a cargo de una Dirección Ejecutiva y posee un Consejo Consultor presidido por el Intendente Municipal, el Subsecretario de Planeamiento y Desarrollo, el Secretario de Obras y Servicios Públicos, el Secretario de Salud Pública y Acción Social, el Secretario de Economía y Hacienda, el Secretario de Gobierno y tres concejales. Este Consejo tiene la función de fijar objetivos y prioridades de planes, programas y proyectos para la ciudad y formaliza la comunicación directa entre el Instituto y los poderes ejecutivo y legislativo además de otras funciones administrativas.

De esta manera el IPU en su conjunto presenta las siguientes funciones:

- Elaborar y presentar al Departamento Ejecutivo, para su elevación al Honorable Concejo Deliberante, los anteproyectos de Ordenanzas relativas a todas las cuestiones urbanísticas.
- Elaborar y presentar al Departamento Ejecutivo estudios tendientes a definir e implantar un nuevo Plan Director Urbano en San Nicolás, sobre la base de la actual situación económico- social, eventuales roles urbanos y posibilidades del desarrollo de nuevas propuestas productivas.
- Proponer anteproyectos de Ordenanzas o medidas administrativas que puedan repercutir en mejoras del desenvolvimiento interno de la Municipalidad en relación de Planeamiento Urbano.

¹² Información obtenida en <http://www.ipusannicolas.gov.ar> y <http://www.sannicolas.gov.ar>

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

- Definir y proponer el establecimiento de condiciones de implementación y continuidad que permitan una adaptación constante de los proyectos sectoriales o globales ante las realidades dinámicas de la ciudad.
- Proponer las medidas, gestiones y estudios para coordinar las directivas del Planeamiento Municipal con las líneas del Planeamiento a escala regional, provincial y nacional, como también propiciar la participación local en la definición de estas líneas directivas.
- Contribuir para que el Planeamiento sea una actividad continua, propiciando el ajuste de los planes sectoriales o globales a las realidades dinámicas de la ciudad y del funcionamiento municipal.
- Proponer y elaborar estudios concretando eventuales adaptaciones de las obras y proyectos municipales al Plan Director Urbano.
- Sugerir estímulos o restricciones tributarias o administrativas necesarias para impulsar la aplicación del Plan Director o la realización de programas sectoriales.
- Promover convenios con entidades técnicas o de educación superior, con el fin de lograr perfeccionamiento de profesionales de nivel técnico superior.
- Organizar cursos prácticos y pasantías para estudiantes de nivel técnico o superior.

Es así como IPU coadyuva en las tareas de planeación y gestión urbana en el ámbito local, empleando herramientas con alta injerencia en la participación ciudadana, además de generar vinculación con organismos académicos y sectores privados inmersos en la dinámica de transición territorial.

**2.1.6. Instituto de Gestión de Ciudades¹³, 2002
Rosario, Argentina**

El Instituto de Gestión de Ciudades (IGC) fue constituido formalmente el 5 de agosto del 2002 como una Entidad Civil sin fines de lucro en Rosario, provincia de Santa Fe, Argentina con el objetivo social de mejoramiento del desempeño de las instituciones y organismo

¹³ Información obtenida en <http://www.igc.org.ar/> y trabajo de campo, Instituto de Gestión de Ciudades, Rosario, Argentina, mayo-agosto de 2014.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

públicos de Estado en los ámbitos municipales provincial y nacional. Para alcanzar dicha finalidad de forma inicial se proponen los siguientes objetivos específicos:

- Realizar cursos, talleres y/o eventos formativos e informativos.
- Generar ámbitos de debate e intercambio de experiencias de gestión gubernamental.
- Colaborar con la información de equipos técnicos dentro de las mismas estructuras estatales.

Con el paso del tiempo los ámbitos de acción del IGC se transforman, asociando sus objetivos iniciales con las ciudades y su entorno enfocándose en temas de planeación y gestión del territorio creando dos ámbitos de actuación básicos:

P+D (PLANIFICACIÓN Y DISEÑO TERRITORIAL)

Planeación de ciudades, regiones y territorios. Diseño y puesta en marcha de políticas urbanas, sociales, de desarrollo. Nuevos instrumentos para la gestión del desarrollo. Estrategias de revitalización y reposicionamiento de ciudades.

- Diseño y seguimiento metodológico de planes de desarrollo estratégico
- Programas de desarrollo local. Identificación de encadenamientos y sectores competitivos
- Programas y proyectos de gestión asociada
- Planes de ordenamiento urbano-ambiental
- Planes de inclusión social
- Planes de movilidad sustentable
- Sistemas de información territorial
- Formulación y evaluación de programas y proyectos
- Gestión de imagen de ciudad y diseño de estrategia de comunicación
- Mecanismos participativos (presupuesto, asambleas, foros, etc.)

I+D (INNOVACIÓN - DESARROLLO ORGANIZACIONAL)

I+D organizacional es el área del IGC avocada a la construcción de capacidad en los espacios públicos de gestión. Desarrolla mecanismos para la Innovación en los siguientes campos: soporte organizacional, gestión de recursos humanos, formación y capacitación, diseño y gestión de proyectos, comunicación y participación ciudadana.

- Gestión del cambio organizacional
- Diseño e implementación de esquemas de capacitación y formación

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

- Diseño de estructuras: misiones, funciones, mecanismos de delegación y enlace
- Reingeniería de procesos. Esquemas de mejora permanente y calidad de servicios
- Gestión del capital humano por competencias
- Definición y capacitación de equipos de proyectos
- Consensos y generación de confianza
- Diseño y gestión de talleres participativos
- Grupos focales, entrevistas y encuestas para la participación ciudadana
- Análisis comunicacional de la organización

El IGC desarrolló una metodología propia para la construcción de proyectos englobando tres aspectos básicos que lo han insertado en un marco de innovación y competitividad:

1. Abordaje multidimensional

El territorio, en particular el territorio local, es el ámbito donde toman cuerpo, se materializan, se ejecutan, todas las iniciativas, decisiones, políticas y proyectos que se definen desde cualquiera de las tres instancias de gobierno nacional, provincial, municipal.

Por tal motivo, pensar en términos de ordenamiento urbano, de políticas de desarrollo local, de definición de estrategias regionales, debe partir, necesariamente de una lectura de la realidad territorial que contemple los modos de articulación entre las distintas dimensiones (económica, social, institucional, urbano-ambiental) que la componen para así aprovechar y estimular sinergias, propendiendo, por lo tanto, a un uso más racional y eficiente de los recursos tangibles e intangibles que el territorio ofrece. Se trata de reconocer y comprender a los fenómenos sociales como complejos y compuestos; resultado de múltiples factores concatenados y estructurados de tal forma que resultan muy difíciles de desactivar.

2. Gestión participativa

La participación de los actores sociales es imprescindible a la hora del diseño, implementación y evaluación de las políticas urbanas. Se trata de dar la palabra a los protagonistas. La clave está en promover metodologías y generar espacios de encuentro y diálogo entre los actores. Se reconoce que es un proceso lento, hay que construir confianza y generar vínculos facilitando la generación de entornos de diálogo y consensos. Se trata, en todos los casos de la construcción de una ciudadanía que supere y fortalezca los mecanismos que delegan la democracia tradicional.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

3. Desarrollo integral

La calidad de vida para todos los habitantes de una ciudad se vincula a espacios públicos, fuentes laborales, equipamientos, equidad social y otros que indiquen posibilidad desarrollo. El abordaje integral va de la mano de la perspectiva multidimensional. Se trata de evitar las intervenciones aisladas y unívocas dado que las mismas solo podrían modificar aquella situación particular.

La unión de distintos actores públicos y privados en el ámbito territorial significa una superposición de miradas, intenciones y usos diferentes que deben ser contemplados en el momento de la toma de decisiones. En ese sentido, gestionar el territorio, debe partir de la formulación de "verdades de consenso" logradas a partir de la creación de instancias apropiadas de participación ciudadana donde se expresen disensos y se establezcan acuerdos orientados hacia una estrategia común de desarrollo.

Las instituciones técnicas de gestión urbana cuasi-públicas hasta aquí presentadas muestran una diversificación en el patrón de actuación, por una parte aquellas instituciones que surgen como una herramienta que coadyuva con la administración pública netamente y que construyen proyectos exclusivamente para el municipio o conjunto de municipios en donde aparecen el caso del Consorcio Intermunicipal Grande ABC y el Instituto Municipal de Investigación y Planeamiento Urbano de San Nicolás, o instituciones que inicialmente aparecen como ayuda alterna para el municipio y consiguen una alta proyección internacional derivado de la importancia administrativa que adquiere la ciudad.

Asimismo las instituciones que realizan actividades de consultoría técnica de proyectos de mediano y bajo impacto para el sector público y privado como el IGC y el CIDEU. En tanto que pueden constituirse como organizaciones de derecho privado como la Corporación para el Desarrollo de Santiago que funge como el elemento de concertación formal entre el sector público y privado.

Sin importar la procedencia de las instituciones, ellas mantienen un denominador común, la incursión en el diseño metodológico de estrategias para el mejoramiento en la gestión de los procesos urbanos, con características particulares propias de la forma de surgimiento o los

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

objetivos que persiguen, el entorno y la calidad de sus procesos asociada con la consolidación de la institución en su conjunto.

2.2. Instituciones técnico-académicas de gestión urbana

Instituciones con el propósito fundamental de formación académica relacionada con la planeación territorial y el urbanismo, derivando adicionalmente de actividades de gestión urbana como un elemento complementario a los proyectos académicos o elaborados en forma particular asociados con proyectos solicitados por agentes privados y gubernamentales, así como trabajos de cooperación intergubernamental en el ámbito nacional e internacional.

2.2.1. *Canadian Institute of Planners*¹⁴, 1970 (1919)

Ottawa, Canadá

La historia del Instituto Canadiense de Planificadores (CIP) comienza con la organización de la *Town Planning Institute* de Canadá (PTCPI) en 1919, con 18 miembros fundadores donde Thomas Adams fue elegido como el primer presidente. El enfoque principal de la PTCPI era promover la nueva disciplina de la planificación de un joven dominio experimentando un crecimiento de la posguerra.

A lo largo de los años 50 y 60, el Instituto fue ejecutado en su totalidad por voluntarios. La década de 1970 fue una época de importantes cambios organizativos con la creación de una oficina nacional con el personal fue establecido en Ottawa en 1970, y con el aumento de las formas regionales y de otro tipo de planificación, el nombre de la organización fue modificado oficialmente en su carta al Instituto Canadiense de Planificadores en 1974.

Desde mediados de la década de 1980 en adelante, el Instituto avanzó en la consolidación de una estructura federada expandiéndose en áreas más amplias de operaciones profesionales. En 1986, los estatutos fueron revisados, los afiliados están reconocidos como socios iguales.

A través de la década de 1990 CIP continuó evolucionando y redefinió su papel en el contexto con los afiliados. En conjunto, el CIP y los Afiliados construyen los cimientos de una

¹⁴ Información obtenida de <http://www.cip-icu.ca>

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

asociación federada. Desde el año 2000, el CIP ha formalizado acuerdos con los afiliados, definiendo además cómo esta federación debería funcionar. La CIP siguió ampliando su alcance a través de iniciativas nacionales e internacionales.

Con el trabajo de profesionales de la planificación, la CIP es la voz de la comunidad de planificación de Canadá. En su calidad de instituto nacional de profesionales y organismos de certificación para la profesión de planificación en Canadá, el CIP tiene un mandato de sus miembros a:

- El progreso y cambio en la planificación de la práctica.
- Actuar como la voz autorizada y la información primaria y la red de intercambio de conocimientos para los planificadores.
- Abordar temas de importancia para la profesión de la planificación y/o de interés público.
- Normas nacionales para instituir prácticas de formación, titulación y lograr mejor a través de un desarrollo profesional continuo de sus miembros.
- Proporcionar beneficios y servicios relevantes y contemporáneos para sus miembros.

Los miembros de CIP trabajan en la administración pública y el sector privado, en una amplia variedad de campos, incluyendo la planificación del uso del suelo, la gestión de recursos del medio ambiente, desarrollo urbano, la conservación del patrimonio, la planificación urbana, la planificación del transporte y el desarrollo económico.

Hoy en día, el CIP cuenta con cerca de 7,000 miembros en todo Canadá y algunos de diferentes regiones del mundo. El Instituto reconoce 28 programas de planificación de la universidad, 919 programas de pregrado, postgrado. El CIP está dedicado a actividades profesionales en Canadá y a nivel internacional, con un enfoque estratégico cada vez mayor sobre los temas que avanzan en las prácticas de planificación o que afectan a la profesión.

Este gremio de profesionales realiza gestión urbana nacional e internacional asociada a la ejecución de los proyectos que se realizan en el Instituto de Planeación, dicho proyectos cuentan con alta especialidad técnica e integración multisectorial.

2.2.2. *Laboratori d'Urbanisme de Barcelona*¹⁵, 1968

Barcelona, España

El Laboratorio de Urbanismo de Barcelona (LUB) es un centro de investigación de la Universidad Politécnica de Cataluña, adscrito al Departamento de Urbanismo de la Escuela de Arquitectura de (ETSAB). La fundación del LUB en 1968 se realizó bajo la iniciativa de Manuel de Sola Morales y los profesores Joan Busquets, Antonio Font, Miquel Domingo y José Luís Gómez Ordóñez en la ETSAB. Desde entonces, diversas promociones de estudiantes han participado en las iniciativas propias del Laboratorio y muchos profesores han realizado investigaciones propias. Un conjunto de tesis doctorales tienen su origen en el mismo. Profesores vinculados en uno u otro momento imparten docencia en diversas universidades europeas y americanas.

De la misma forma se ha incursionado en la creación de proyectos de gestión urbana en diversas escalas territoriales nacional e internacional. Sus áreas principales de estudio son las formas de crecimiento y de la morfología urbana, el desarrollo de la Barcelona moderna, la teoría y la práctica del proyecto urbano y la enseñanza del urbanismo en el mundo.

Los elementos de gestión urbana que se destacan en sus proyectos son la respuesta integral a las problemáticas, la concertación de compromisos entre el sector público y privado, así como la estimulación de corresponsabilidad social, elementos clave en la elaboración y ejecución de proyectos de LUB.

Cuentan con una amplia cartera de publicaciones científicas, impresas y digitales que recoge los principales trabajos que se han elaborado en los últimos años que permiten la difusión de las actividades que se realizan en LUB. De la misma forma se realizan conferencias y talleres de trabajo interdisciplinario interno y externo en coordinación con instituciones de Chile, Estados Unidos y Francia.

¹⁵ Información obtenida en <http://lub.upc.edu/>

2.2.3. American Plannig Asociation¹⁶, 1978

Washington, D.C., E.U.A.

En 1978 la Asociación Americana de Planificación (APA) surgió de la consolidación del Instituto Americano de Planificadores y la Sociedad Americana de Funcionarios de planificación. La creación de la APA imprimió el liderazgo en el desarrollo de comunidades vitales defendiendo la excelencia en la planificación, la promoción de la educación y el empoderamiento de los ciudadanos y proporcionar las herramientas y el apoyo necesario para afrontar los retos de crecimiento y cambio.

La APA paso de ser una organización de 13,000 a alrededor de 40,000 miembros nacionales, y de ellos, más de 15,000 miembros son planificadores certificados. Las colecciones de documentos históricos sobre los comienzos de las organizaciones residen en el Instituto de Tecnología de Massachusetts y en los archivos nacionales de planificación de la Universidad de *Cornell*.

La APA tiene el objetivo de mantener la preeminencia de la planificación a través de prácticas innovadoras y desarrollando soluciones para hacer frente a los nuevos problemas en el siglo XXI, que nuestras ciudades, miembros y Asociación en sí misma tendrá que enfrentar. Miembros de la APA son líderes en iniciativas relacionadas con la economía, el medio ambiente y la equidad. La planificación ejercida por la APA se apoyó como un medio esencial para la asignación eficiente de los recursos públicos y el mantenimiento de comunidades vitales.

Los integrantes de la APA son líderes de un movimiento de planificación. Abogan por la planificación de la excelencia que se ocupa de las cuestiones económicas, ambientales y de equidad y proporciona soporte técnico a sus proyectos. Todos los planificadores sirven al interés público, valoran la rendición de cuentas y la transparencia en el cumplimiento.

Los proyectos realizados por la APA están comprometidos con la ecuanimidad, la diversidad, la participación de la comunidad, la elección y la colaboración en la búsqueda de soluciones, proporcionan el valor, la educación pública y el empoderamiento. Colaboran estrechamente

¹⁶ Información obtenida en <http://www.planning.org>

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

con otras profesiones para asegurar los mejores resultados para nuestras comunidades y regiones. De esta manera se cuenta con los siguientes servicios y funciones:

- Desarrollo de programas de educación continua accesible y asequible.
- Apoyo a planificadores certificados en su búsqueda del mantenimiento de certificación. Promueve una fuerza laboral diversa trayendo empleadores y buscadores de trabajo en conjunto a través de servicios de empleo.
- Asegura la excelencia en la toma de decisiones a nivel local, ofreciendo capacitación, información y apoyo a los comisionados de planificación, funcionarios electos y ciudadanos comprometidos.
- Busca alianzas nacionales e internacionales para promover tanto el movimiento de planificación y los principios de la sostenibilidad, la inclusión y la no discriminación.
- Se dirige a los temas de equidad social en publicaciones, foros de acogida de la diversidad, y ofrecer un portal de la diversidad en el sitio web.
- Trabaja para atraer y retener a los miembros de las minorías por lo que la membresía reflejará la diversidad de la nación.
- Mejora el estado de los conocimientos de planificación mediante la identificación y el cumplimiento de un programa vigoroso de la investigación aplicada.
- Comparte los resultados de investigación con los suscriptores, miembros y, en última instancia, la comunidad nacional.

La labor de la APA en nivel nacional e internacional es trabajar para encontrar soluciones integradas y globales de planificación. Esta asociación es líder y visionaria en temas de la sostenibilidad y la resiliencia regional. Además de promover una buena planificación y gestión urbana a través de programas de información y educación pública.

2.2.4. Centro de Estudios Urbano-Regionales¹⁷, 1996

Concepción, Chile

El centro de Estudios Urbano-Regionales (CEUR) es un centro de estudios interdisciplinario, dependiente de la Universidad del Bío - Bío, que contribuye a materializar el compromiso

¹⁷ Información obtenida en <http://www.ceur.ubiobio.cl/>

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

institucional con el desarrollo regional y nacional abordando las temáticas territoriales, generando y difundiendo conocimiento a partir de la investigación aplicada.

En su fundación, en el año 1996, confluyeron la decisión institucional de crear un espacio de reflexión universitaria, que aportara al desarrollo regional, y la experiencia académica del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, organismo de la CEPAL, que a través de un convenio de cooperación apoyó su creación.

El CEUR se encuentra dentro del grupo de instituciones que realizan gestión urbana y/o territorial, bajo un enfoque netamente económico que se centra en la disponibilidad de recursos, las capacidades endógenas y la autonomía del territorio. Basa sus principios de acción en el funcionamiento de la economía de las ciudades y las relaciones que se producen entorno a ésta.

Desde sus inicios, el CEUR ha estado aportando reflexión desde la perspectiva teórica del desarrollo y del conocimiento pertinente de la realidad económica, social y política de los territorios. Los ejes fundamentales de su labor se relacionan con cadenas eco-territoriales y sus grados de clusterización, actores económicos, sociales y políticos del desarrollo, institucionalidad sociopolítica para el desarrollo educación, ciencia y tecnología. Todo ello en el marco del desarrollo sinérgico a todo nivel para un proyecto de país, en el contexto de globalización y primacía del conocimiento.

Los ejes principales de sus proyectos son los siguientes:

- Diseño urbano como localización de actividades económicas
- Estudio de fortalecimiento de la identidad regional
- Construcción de tejidos socio-productivos
- Sistemas productivos regionales
- Planificación regional con el enfoque de la participación ciudadana
- Análisis regional bajo la prospectiva tecnológica
- Desarrollo local en el esquema de la globalización

Sus aportes al desarrollo regional se materializan a través de investigaciones académicas, formación de recurso humano, estudios de campo, integración de redes y consultorías, realizadas con recursos académicos propios o en alianzas con otras unidades académicas y

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

organismos públicos o privados. La difusión de su quehacer académico se realiza a través de su publicación periódica, Estudios Regionales, publicación de libros, informes de consultorías y la participación de sus académicos en el debate regional y nacional.

2.2.5. Centro de Estudios Urbanos y Ambientales¹⁸, 2009

Medellín, Colombia

El Centro de Estudios Urbanos y Ambientales (Urbam), fue creado en el 2009 en Medellín Colombia con el objetivo de estudiar los problemas de la ciudad, el medio ambiente y su impacto en la sociedad, consolidando un espacio académico, investigativo, de reflexión crítica y acción que trabaja en la búsqueda de respuestas sobre la ciudad y el territorio desde una mirada integral y transversal. Siendo un punto de encuentro del sector público, la empresa privada y las iniciativas comunitarias en los proyectos de gestión urbana.

Los principios generales se centran en:

- Abordar el conocimiento a partir de la acción sobre los problemas reales de la ciudad y el territorio desde una postura transversal y transdisciplinar.
- Entender el trópico andino como una región territorial con condiciones culturales, ambientales y urbanas singulares, como campo de conocimiento.
- Articular una relación entre la academia y los procesos locales territoriales, urbanos, medioambientales, culturales y sociales.
- Establecer un puente entre instituciones y saberes desde el sector público-privado y la academia.

Urbam enfoca su misión en liderar un espacio de formación académica e investigación en temas urbanos, territoriales, ambientales y su impacto en la sociedad, para el desarrollo de proyectos en las áreas afines y la divulgación y comunicación de los procesos académicos, investigativos y de consultoría a partir de múltiples eventos, exposiciones y publicaciones. Busca consolidarse en un espacio que facilite la reflexión y el análisis crítico en temas urbano-territoriales, ambientales y su impacto en la sociedad, a través de la sistematización,

¹⁸ Información obtenida de <http://www.eafit.edu.co/centros/urbam/Paginas/urbam.aspx>

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

investigación y divulgación. Así como a consultoría con el sector público–privado para el desarrollo de proyectos en las áreas afines. Urbam trabaja con tres líneas esenciales:

1. Medio Ambiente

De la mano de la Escuela de Ingeniería y del pregrado de Geología, se examina el entorno natural de la región metropolitana como un sistema en permanente transformación y que, como sistema vivo, estructura pero a la vez sufre el impacto de las acciones humanas. Los temas que se incluyen en esta línea son: entorno prístino, modificaciones y huella humana, hidrología, vegetación y biodiversidad en la ciudad, riesgos y urbanismo.

2. Urbanismo

Concibe los entornos físicos de la región metropolitana como parte importante de la construcción de la vida social, económica y subjetiva de las personas. Por otro lado, estudia el urbanismo como herramienta de acción, pues este cumple una función importante como un instrumento de inclusión social y de intervención integral para la generación de Desarrollo Humano Integral. Así, los temas que se incluyen en esta área son: políticas y regulación del suelo, vivienda/hábitat, espacio público/equipamiento, urbanismo social, movilidad y transporte Público.

3. Sociedad

Cuando el entorno natural y físico se desarrolla en plena interacción con la sociedad, esta última tiene características propias que afectan la naturaleza de la región metropolitana. En este sentido, la tercera área busca entender los aspectos políticos, sociales, económicos y los propiamente demográficos, de lo que ha sido el proceso de habitación de la región metropolitana. En este proceso nos acompaña la Escuela de ciencias y humanidades con el pregrado de Ciencias Políticas. Los temas que se incluyen en esta área son: demografía desarrollo Humano, economía política y gobernabilidad y seguridad.

El Centro de Estudios Urbanos y Ambientales cuenta con un equipo de trabajo dividido en tres ámbitos de acción; el primero es un equipo técnico multidisciplinario encargado de la construcción técnica de los programas y proyectos, al tiempo que se asesora de dos grupos más denominados comités académicos conformados por expertos en materia urbana en el

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

círculo de universidades nacionales y expertos de universidades en el extranjero, ya que se mantienen vínculos estrechos con Estados Unidos, Colombia, Chile, Brasil y España.

Adicional a los vínculos de asesoramiento académico externo, Urbam elabora proyectos de investigación, no sólo para Medellín o el ámbito nacional colombiano, también trabaja en el ámbito internacional. De la misma forma realiza cursos sobre problemáticas urbanas, foros y congresos, presentaciones de posgrados, publicación de libros, construcción de observatorios de evaluación de proyectos.

Las instituciones técnico-académicas, presentadas en este grupo, suelen contar con amplia trayectoria, equipo de profesionales de experiencia consolidada, provenientes de instituciones especialistas en temas de planeación y gestión urbana que respaldan la objetividad de su trabajo como el *Canadian Institute of Planners*, *American Plannig Asociation* y *Laboratori d'Urbanisme* de Barcelona, los cuales realizan proyectos para sus países de origen y a nivel internacional producto del prestigio que ostentan.

El Centro de Estudios Urbano-Regionales y el Centro de Estudios Urbanos y Ambientales mantienen una tendencia similar como instituciones que realizan proyectos de gestión urbana bajo un enfoque técnico altamente sustentado por los antecedentes académicos que los preceden, estos casos particularmente realizan proyectos locales puesto que se encuentran en el camino para incrementar el fortalecimiento institucional, que permita mejorar la calidad y difusión de sus proyectos.

2.3. Síntesis de aportes

La aparición de organismos e instituciones de gestión urbana procedente de las transformaciones institucionales de la administración pública encargada de los asuntos en materia de ordenamiento territorial y desarrollo urbano. La institución se constituye de la iniciativa ciudadana proveniente de la evolución del aparato social, por la descentralización de la administración pública o la incursión de la academia en la construcción de proyectos urbanos.

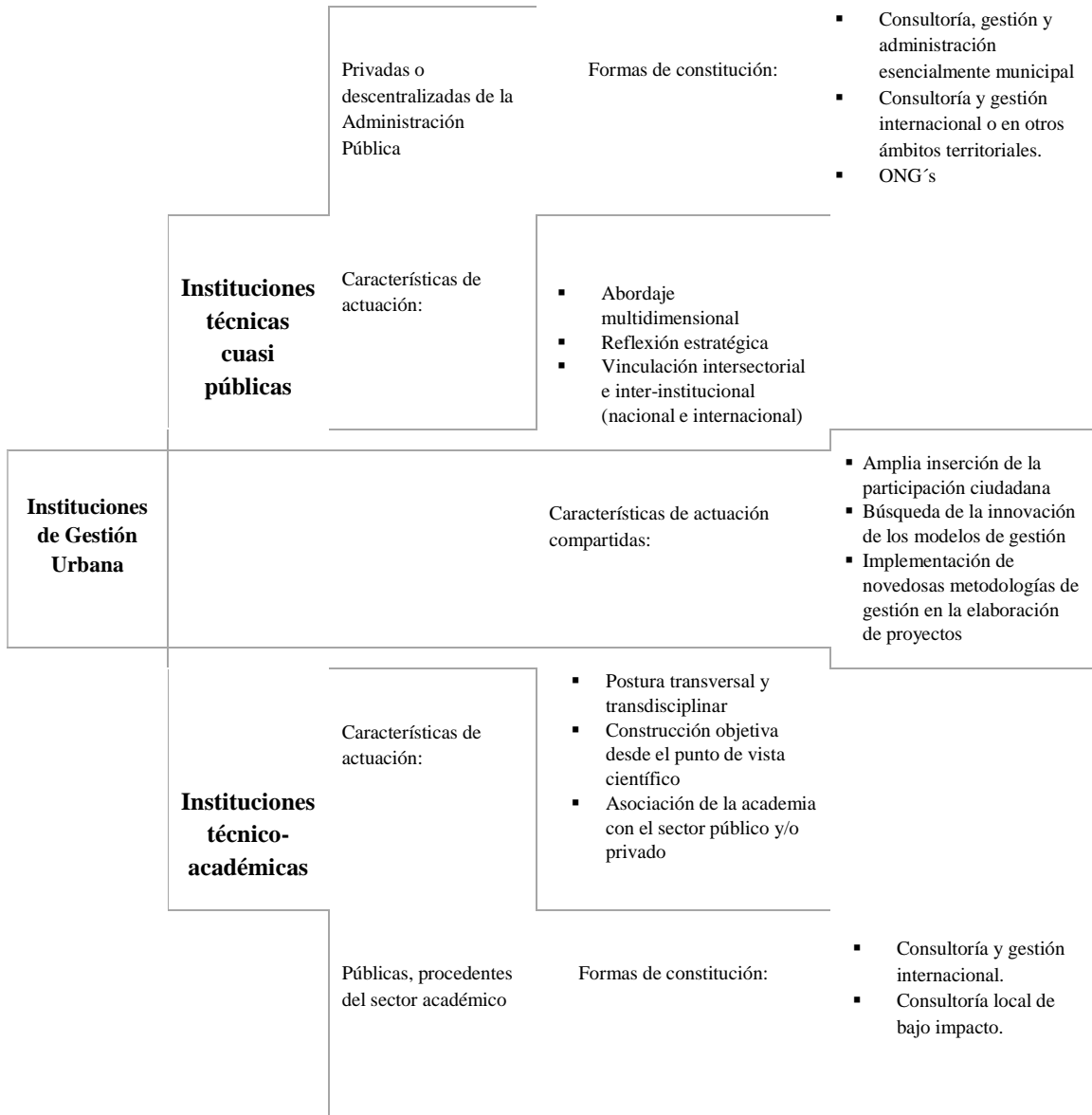
**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

La tendencia de instituciones dedicadas a la gestión urbana se extiende en América Latina, aunque los orígenes radican en Estados Unidos y Canadá y en países europeos como Francia y España. La vinculación entre organismos también se inserta en esta dinámica en donde se brindan apoyo en la construcción de proyectos. De la misma forma se destaca el trabajo en forma internacional, puesto que no solo se realizan proyectos para las instituciones en sus países de origen y colaboran con otros sino también construyen proyectos en forma independiente en países donde son requeridos.

Las instituciones de gestión urbana, ya sea técnicas cuasi-públicas o técnico-académicas muestran características innovadoras de acción para el desempeño de sus funciones (ver figura 3.). De la misma forma comparten líneas de acción que emplean en la elaboración de proyectos como inserción de la participación ciudadana y la búsqueda constante de métodos de planeación y gestión acordes con la dinámica de transformación del territorio.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

Figura 3. Matriz de innovación institucional internacional



Fuente: Elaboración propia.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

La finalidad de constitución de estas instituciones ha sido la incorporación social el mejoramiento de los procesos urbanos, la adaptabilidad a los procesos de transformación y evolución. Así como el desarrollo integral del territorio y la justicia espacial del entorno.

El modelo generalizado en la implementación de innovadoras técnicas de gestión urbana vinculadas con la paulatina aparición de instituciones, en la búsqueda de nuevas herramientas que conduzcan al desarrollo progresivo de las ciudades, en forma particular o coadyuvando con el administración pública, planteando la creación de sinergias entre sectores, así como la interacción con la ciudadanía en su conjunto.

Las institución de gestión urbana se enfrenta al reto constante de la dinámica que impera en las ciudades buscando el incremento de la calidad urbana, que es esencial para el mejoramiento de la condiciones de vida de los ciudadanos, experimentando mayores niveles de prosperidad. La gestión urbana busca la equidad social dentro de las ciudades creando estrategias para dar acceso a los bienes y servicios a una mayor cantidad de población.

La transformación de los espacios urbanos, no sólo se produce por la elaboración de proyectos que vislumbren una transición automática de cambio, sino también a través de la correcta a asignación de recursos y aplicación de presupuestos, derivado de una visión compartida entre sectores para la búsqueda de beneficios colectivos; desafío ineludible de consenso que pretende concretar la gestión urbana mediante la creación de nuevas herramientas que permitan garantizar el éxito de su trabajo.

Las instituciones de gestión urbana buscan crear proyectos, mediante innovadoras técnicas en los cuales a ciudad les sirva a todos, otorgue las mismas oportunidades, donde las comunidades y los intereses estén el en centro del proceso de la toma de decisiones sobre el desarrollo urbano. La tendencia de la aparición de dichas instituciones refleja la preocupación y el interés de la población por el mejoramiento de la ciudad.

El surgimiento paulatino de instituciones de gestión urbana técnicas cuasi-públicas o técnico-académicas resultan del avance en la especialización de los modelos de planeación, gestión y administración en materia urbana, resultado de la alta complejidad de las ciudades, que demandan la creación de instrumentos que respondan a las necesidades de la población que en ellas habita, así como de la transición de las instituciones del Estado.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

Para el caso de México surgen los Institutos Municipales de Planeación (IMPLANES), organismos que plantean novedosas alternativas para la transformación de la gestión urbana en el país, cuyo objetivo principal es insertar a las ciudades en un marco de competitividad que permita incrementar las posibilidades de desarrollo, con impactos positivos en la calidad de vida de la población.

Capítulo III. Institutos Municipales de Planeación en México

Para el caso mexicano las instituciones de gestión urbana se han hecho presentes, al igual que en los diferentes países de América Latina, como agentes que contribuyen con el desarrollo del territorio, ejemplo de ellos son los Institutos Municipales de Planeación (IMPLANES), el caso de estudio de la presente investigación. Que aparecen producto de la crisis institucional y las tendencias de renovación en la gestión urbana.

El capítulo tiene como objetivo principal realizar una caracterización y diagnóstico sobre los IMPLANES, en el cual se destaquen las características de actuación en el ámbito de la planeación y la gestión del desarrollo urbano en los municipios del país.

La construcción del capítulo se realiza bajo una metodología mixta (información documental y trabajo de campo) dividida en dos etapas. En la primera etapa, elaboración de la caracterización, se realizó una recopilación de información documental en línea, en las páginas de internet de los IMPLANES, registrados hasta el año 2014 en la Asociación Mexicana de IMPLANES (AMIMP); complementado con la asistencia como observante en el Simposio Nacional XXV Asamblea de la AMIMP, realizada el 2 y 3 mayo de 2013 en los Municipios de Querétaro y Corregidora. De la misma forma en la aplicación de 22 cuestionarios a informantes clave¹⁹ en “XXVI Asamblea Nacional de la AMIMP” realizada el 7 y 8 de febrero de 2014 en la Ciudad de México, con el cuestionario se recoge sobre las formas de inclusión de la participación ciudadana, estructura orgánica, perfil profesional,

¹⁹El número de cuestionarios aplicados se realizó en función de la disponibilidad y asistencia de los directores de los IMPLANES en la asamblea mencionada teniendo como número inicial 50 cuestionarios (número total de IMPLANES registrados para el año 2014). En el anexo se encuentra disponible la estructura del cuestionario.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

líneas de acción y publicaciones de los IMPLANES para una caracterización general luego de la sistematización de los resultados.

La segunda etapa consiste en la construcción de un modelo de evaluación para los IMPLANES, con metodología propia, en la que se seleccionan seis variables cualitativas obtenidas a partir de la depuración de la información obtenida en la caracterización. El insumo básico de consulta para analizar las variables por cada IMPLAN se basó en la revisión de la página web en caso de tenerla y/o el cuestionario aplicado en la asamblea mencionada anteriormente. La construcción metodológica del modelo de evaluación se explica a detalle en el apartado correspondiente del diagnóstico.

3.1. Caracterización

3.1.1. Los IMPLANES

Los IMPLANES como institución única en su tipo que no muestra similitud con ninguna otra en el país, que buscan consolidarse como la expresión de gestión urbana de mayor innovación, que pone de manifiesto los principios fundamentales de incorporación sectorial, flexibilidad de procesos, gestión orientada a proyectos, institución de técnicas competitivas de alta especialidad que permiten dirigir y operar sistemáticamente a las ciudades con una visión integral.

Los Institutos pretenden colocarse como organismos responsables del desarrollo sustentable del municipio, a través de la participación y el desarrollo de una cultura urbana. Son instrumentos de la estructura municipal que favorecen la capacidad de gestión financiera y urbana de los diferentes actores del municipio. Buscan trascender el corto periodo trianual de gobierno municipal y dan continuidad a los proyectos y las acciones con visión de futuro. Asimismo estos organismos propician la vinculación entre los sectores público, privado y social, con una visión integradora que permite consensar acciones en pro del desarrollo urbano municipal.

Los IMPLANES son: organismos públicos descentralizados, autónomos en la toma de decisiones, cuentan con patrimonio y personalidad jurídica propios y los encabezan un Consejo de Participación, mayoritariamente de ciudadanos. Son espacios destinados al pensamiento estratégico permanente para lograr políticas públicas con visión de largo plazo.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

Además de ser centros de reflexión e investigación con una orientación científica que realiza estudios y prepara proyectos en temas esencialmente municipales²⁰.

Los IMPLANES se crean por decreto municipal y son ratificados por el Congreso Local de cada entidad federativa, se fundamenta en el Artículo 115, fracciones II y V de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en donde se faculta a los Ayuntamientos para aprobar disposiciones administrativas en el ámbito de su jurisdicción y conducir la política local de desarrollo urbano que corresponde a los municipios; la Ley General de Asentamientos Humanos en los Artículos 1,3, 4, 5, 6, 9, 12, 15, 31, 40 , 48 y 51, en los que se especifica las disposiciones generales que corresponden a los municipios para la planeación, administración y regulación de territorio.

De la misma forma los IMPLANES se fundamentan particularmente en los instrumentos jurídicos de cada entidad federativa y en los reglamentos expedidos en los municipios donde son instituidos.

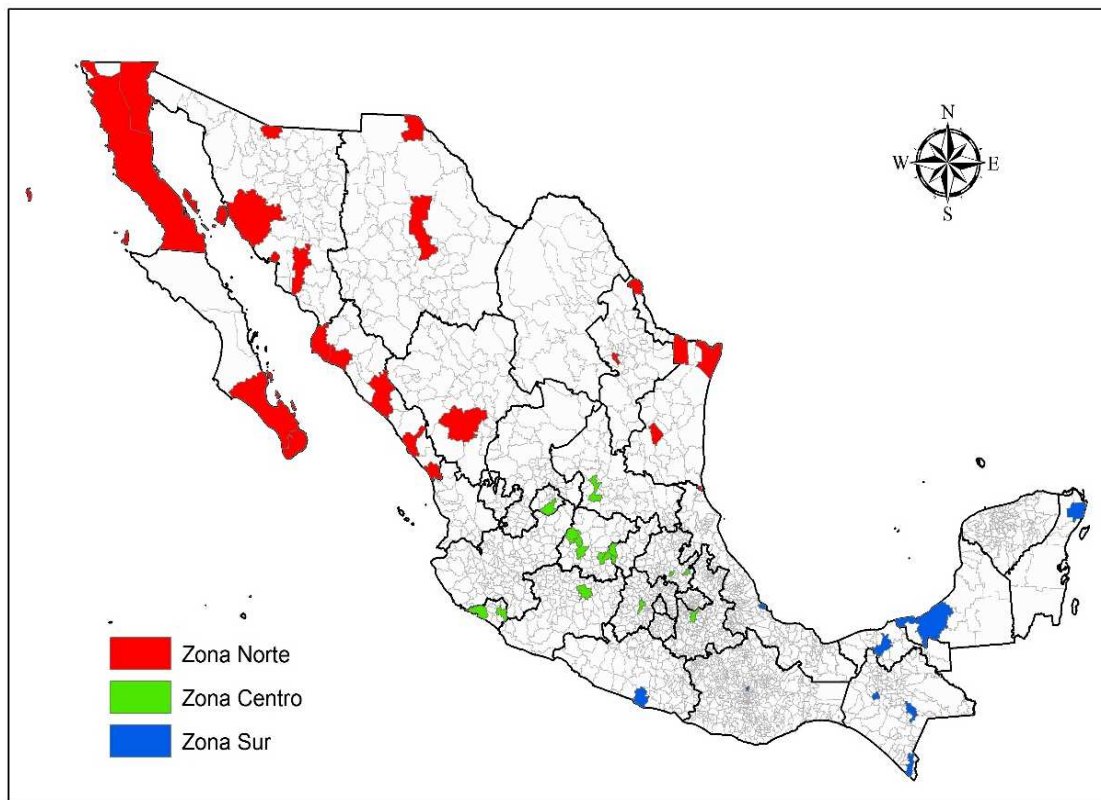
La creación del primer IMPLAN en México se realizó en el municipio de León, Guanajuato en enero de 1994; inspirado en el “Instituto de Investigación y Planeamiento Urbano de Curitiba” (IPPUC), creado por la Alcaldía Municipal de Curitiba, Brasil, en la década de los sesenta, con el fin de implementar un Plan Director sin temporalidad e independiente a la gestión pública, que les permitiera consolidar y atraer inversiones que generaran un buen nivel escolar, de servicios públicos, sistema de transporte y calidad de vida.²¹

²⁰Información recuperada de la Asociación Mexicana de IMPLANES AMIMP en <http://www.amimp.org.mx/>.

²¹Información recuperada del Instituto de Municipal de Planeación de León Guanajuato en <http://www.implan.gob.mx>.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

Figura 4. Localización de IMPLANES



Fuente: Elaboración propia con base documentos de la Asociación Mexicana de IMPLANES (AMIMP) y marco Geo-estadístico Nacional, INEGI 2010.

Actualmente se cuenta con 50 IMPLANES²² en todo el país, presentes en 24 Estados de la República (ver figura 4). Los Estados del norte del país registran el mayor número de IMPLANES, concentrando el 50% de éstos, porque en esta zona se encuentran las entidades con mayor número de Institutos, todas ellas cuentan con más de uno excepto Durango (ver tabla 2).

²² Registro basado en documentos de la Asociación Nacional de IMPLANES en el año 2013. Cabe señalar que existen otros IMPLANES se encuentran fuera de este registro, puesto que no han completado con el proceso de afiliación u operan en forma independiente.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

Tabla 2. Localización de IMPLANES zona norte

Estado	No.	Municipio	Nombre
Baja California	1	Ensenada	Instituto Municipal de Investigación y Planeación de Ensenada
	2	Mexicali	Instituto Municipal de Investigación y Planeación Urbana de Mexicali
	3	Tijuana	Instituto Metropolitano de Planeación
Baja California Sur	4	Los Cabos	Instituto Municipal de Planeación de los Cabos
	5	La Paz	Instituto Municipal de Planeación
Chihuahua	6	Chihuahua	Instituto Municipal de Planeación
	7	Cd. Juárez	Instituto Municipal de Investigación y Planeación
Durango	8	Durango	Instituto Municipal de Planeación
Nuevo León	9	Monterrey	Instituto Municipal de Planeación Urbana y Convivencia de Monterrey
	10	San Pedro Garza García	Instituto Municipal de Planeación Urbana
	11	San Nicolás de los Garza	Instituto de Planeación y Desarrollo Municipal de San Nicolás
Sinaloa	12	Culiacán	Instituto Municipal de Planeación
	13	Escuinapa	Instituto Municipal de Planeación Urbana de Escuinapa
	14	Guasave	Instituto Municipal de Planeación de Guasave
	15	Los Mochis	Instituto Municipal de Planeación de Ahome Sinaloa
	15	Mazatlán	Instituto Municipal de Planeación Mazatlán
Sonora	17	Cajeme, Cd. Obregón	Instituto Municipal de Investigación y Planeación Urbana de Cajeme
	18	Empalme	Instituto Municipal de Planeación
	19	Hermosillo	Instituto Municipal de Planeación Urbana de Hermosillo A.C.
	20	Nogales	Instituto Municipal de Investigación y Planeación
Tamaulipas	21	Matamoros	Instituto Municipal de Planeación
	22	Nuevo Laredo	Instituto Municipal de Investigación, Planeación y Desarrollo Urbano
	23	Reynosa	Instituto Municipal de Planeación

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

Estado	No.	Municipio	Nombre
	24	Sur Tamaulipas (Tampico)	Instituto Metropolitano de Planeación del Sur de Tamaulipas
	25	Cd. Victoria	Instituto Municipal de Planeación de Victoria

Fuente: Elaboración propia con base en documentos de la Asociación Mexicana de IMPLANES (AMIMP).

La zona centro de México concentra un número total de 16 IMPLANES (ver tabla 3). Destaca el Estado de Guanajuato, pionero y líder de esta zona, congrega 5 Institutos en las ciudades más importantes de la entidad; el IMPALAN, de León en particular, mantiene ejes de solidez sobre la participación y reconocimiento social en materia de planeación y ordenamiento urbano, que se traduce en el desarrollo integral de la ciudad del mismo nombre, en un marco de competitividad y sustentabilidad territorial. Los demás estados en la zona, como Colima, Hidalgo y Querétaro, cuentan con dos institutos cada uno, el resto sólo en el municipio sede de la capital.

Tabla 3. Localización de IMPLANES zona centro

Estado	No.	Municipio	Nombre
Aguascalientes	1	Aguascalientes	Instituto Municipal de Planeación
Colima	2	Colima	Instituto de Planeación para el Municipio de Colima
	3	Manzanillo	Instituto de Planeación para el Desarrollo Sustentable de Manzanillo
Guanajuato	4	Apaseo el Grande	Instituto Municipal de Información y Planeación Estratégica de Apaseo El Grande
	5	Celaya	Instituto Municipal de Investigación, Planeación y Estadística
	6	Irapuato	Instituto Municipal de Planeación de Irapuato Guanajuato
	7	León	Instituto Municipal de Planeación
	8	Silao	Instituto Municipal de Planeación Urbana de Silao
Hidalgo	9	Pachuca	Instituto Municipal de Investigación y Planeación
	10	Tulancingo	Centro de Investigación y Planeación para el Desarrollo Intermunicipal, A. C.
Estado de México	11	Toluca	Instituto Municipal de Planeación

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

Estado	No.	Municipio	Nombre
Michoacán	12	Morelia	Instituto Municipal de Desarrollo Urbano de Morelia
Puebla	13	Puebla	Instituto Municipal de Planeación
Querétaro	14	Corregidora	Instituto Municipal de Planeación y Sustentabilidad de Corregidora
	15	Querétaro	Instituto Municipal de Planeación del Municipio de Querétaro
San Luis Potosí	16	San Luis Potosí	Instituto Municipal de Planeación de San Luis Potosí

Fuente: Elaboración propia con base en documentos de la Asociación Mexicana de IMPLANES (AMIMP).

El sur del país es la zona con menor creación de IMPLANES, contando sólo con 9 Institutos, localizados en 7 Estados; es la parte de México que muestra una emergente inserción en la dinámica de crecimiento de ciudades y en el posicionamiento nacional de acciones competitivas en materia de desarrollo urbano local.

Chiapas es la entidad con mayor número de Institutos (ver tabla 4). Esta área del país presenta un rezago en la creación de IMPLANES en comparación con el resto de México, pero cabe señalar que gradualmente se ha incorpora a la dinámica restauración administrativa local en materia urbana, a través de la creación de instancias de planeación territorial.

Tabla 4. Localización de IMPLANES zona sur

Estado	No.	Municipio	Nombre
Campeche	1	Cd. del Carmen	Instituto Municipal de Planeación de Carmen
Chiapas	2	Comitán de Domínguez	Instituto Municipal de Planeación
	3	Tapachula	Instituto Municipal de Planeación
	4	Tuxtla Gutiérrez	Instituto Municipal de Planeación
Guerrero	5	Acapulco	Instituto Municipal de Planeación
Oaxaca	6	Oaxaca de Juárez	Instituto Municipal de Planeación
Quintana Roo	7	Cancún	Instituto de Planeación del Desarrollo Urbano del Municipio de Benito Juárez
Tabasco	8	Villahermosa	Instituto de Planeación y Desarrollo Urbano del Municipio de Centro Tabasco

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

Estado	No.	Municipio	Nombre
Veracruz	9	Veracruz	Instituto Metropolitano de Planeación para el Desarrollo Sustentable

Fuente: Elaboración propia con base en documentos de la Asociación Mexicana de IMPLANES (AMIMP).

Las entidades de Sinaloa, Sonora y Tamaulipas de la zona norte y Guanajuato en la zona centro poseen el 40% de IMPLANES el país, la marcada tendencia de constitución de estos organismos la sigue Baja California, Nuevo León y Chiapas. Si bien es cierto que hay zonas específicas del país que muestran mayor interés por propiciar condiciones para la aparición de IMPLANES, es el contexto político, administrativo y técnico de cada estado o municipio lo que determina la conformación de instituciones de este tipo.

3.1.2. Atribuciones

Los IMPLANES emplean un esquema de planeación que permite darle continuidad a los proyectos de la ciudad, trascendiendo las administraciones municipales el cual los promueva como organismos innovadores, promotores y coordinadores del desarrollo integral del municipio bajo una cultura urbana dirigida al bienestar de la población. De esta forma se han establecido diversas atribuciones²³ que se encuentran en función de marco jurídico que sea vigente en cada municipio.

Las atribuciones se encuentran agrupados en siete rubros principales, en los que se detalla las actividades en las que el Instituto tendrá injerencia. Estas atribuciones se traducen en acciones que permitan direccionar el rumbo de los municipios en un enfoque integral, flexible y sistemático, que contribuya con el proceso de desarrollo urbano, y que genere propuestas con alto grado de viabilidad y factibilidad. Asimismo se busca la construcción de elementos estratégicos que puedan ser focalizados para el cumplimiento de metas y objetivos en beneficio de la población. En forma general son las siguientes:

²³ La estructuración de las atribuciones de los IMPLANES fueron retomadas del Instituto Metropolitano de Planeación de Tijuana, puesto que este IMPLAN funge como el más representativo en este rubro, ya que engloba una compilación detallada y puntual establecida en el ordenamiento jurídico en materia, disponibles en: www.implantijuana.org . No se pretende generalizar al enunciar las atribuciones de este instituto solo mostrarlo como referente integral ya que las atribuciones de cada IMPLAN suele diversificarse de acuerdo al nivel d consolidación que ostentan.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

I. Planeación urbana

- Elaborar Planes y Programas; así como también colaborar con las dependencias sectoriales encargadas de orientar las políticas y acciones de la Administración Municipal.
- Formular, evaluar y actualizar el Plan Municipal de Desarrollo: el Plan Estratégico, los Programas de Desarrollo Urbano de Centro de Población; los Programas Parciales de Desarrollo Urbano y del Mejoramiento del Equilibrio Ecológico, sometiéndolos a la consideración del Ayuntamiento para su revisión y aprobación, así como de aquellos que sean expedidos con apego a la normatividad.
- Formular y proponer al Ayuntamiento los planes, programas y normas técnicas necesarias para la creación de reservas territoriales para el crecimiento, desarrollo y promoción de vivienda, así como de zonas sujetas a conservación y áreas de preservación ecológica.
- Sugerir y proponer programas y acciones que se puedan concretar en el marco de Convenios de Coordinación, para cumplir con el Plan Municipal de Desarrollo y el Plan Estratégico Municipal.

II. Capacitación institucional

- Formular, promover y convenir programas de estudios para la formación y capacitación del personal del Instituto y personas en general, en disciplinas afines a la administración pública y a la planeación, en coordinación con instituciones educativas, e impartir y recibir cursos en dichas materias.

III. Investigación y consultoría técnica

- Difundir y comercializar información, estudios, planes, proyectos, ensayos, servicios y demás productos derivados de su actividad, que sean de interés general, susceptibles de ser publicados.
- Proporcionar al municipio el sustento técnico para la implementación de acciones en materia de desarrollo urbano, en los términos de las leyes en la materia.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

- Realizar investigación de los fenómenos físicos, sociales, económicos y urbanos del municipio, y recopilar, procesar, analizar, evaluar y resguardar la información correspondiente.
- Realizar los estudios y gestiones necesarios que le sean solicitados por el Ayuntamiento dentro de los procesos de elaboración, ejecución, control, evaluación y revisión de los programas regionales de desarrollo urbano y de los convenios de coordinación que de ellos se deriven.
- Crear, actualizar, administrar y mantener los mecanismos para la operación del Sistema Municipal de Información Geográfica para la recopilación, concentración, procesamiento, resguardo, intercambio y difusión en su caso, de información con todos los sectores del municipio.

IV. Elaboración, evaluación y aprobación de proyectos urbanos

- Evaluar desde una perspectiva ciudadana, los Planes Municipales tomando en cuenta las propuestas de las dependencias y entidades de la Administración Pública Municipal, Estatal y Federal, organismos sociales y privados e instituciones educativas.
- Participar en la creación de reservas territoriales para el crecimiento urbano y el desarrollo y promoción de vivienda, así como de zonas sujetas a conservación y áreas de preservación ecológica.
- Elaborar, evaluar y aprobar los proyectos de infraestructura urbana, estructura vial, transporte, equipamiento, imagen urbana, vivienda, medio ambiente, patrimonio cultural, espacios públicos, industria, turismo y servicios públicos que requiera el municipio, así como promover y dar seguimiento a la ejecución de los mismos.
- Formular las propuestas de zonificación urbana así como las declaratorias de provisiones, usos, destinos y reservas de áreas y predios, para ser sometidos a la consideración del Ayuntamiento y, en su caso, de la Comisión Coordinadora de Desarrollo Urbano del Estado, para su revisión y aprobación.
- Levantar un inventario y elaborar un registro de la obra pública que se ejecute en el municipio.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

V. Programación financiera

- Formular para la aprobación del Ayuntamiento las propuestas de programas de inversión, gasto y financiamiento para el municipio.
- Recibir y analizar las propuestas de inversión que le formulen las distintas localidades del municipio, dándole curso a las que se consideren procedentes.
- Promover el funcionamiento del Sistema Municipal de Planeación e integrar y dar seguimiento a la propuesta de inversión del H. Ayuntamiento; asesorando técnicamente a las dependencias y entidades en la elaboración del presupuesto, programas de ajuste y saneamiento fiscal y financiero; administración y operación de banco de programas y proyectos de inversión municipal.
- Formular para la aprobación del Ayuntamiento las propuestas de programas de inversión, gasto y financiamiento para el municipio, de los gobiernos estatal y federal, para complementar los criterios conforme a los cuales definen sus respectivos presupuestos de egresos.

VI. Colaboración institucional y participación ciudadana

- Suscribir acuerdos de colaboración y celebrar convenios y contratos con entidades públicas y privadas o con personas físicas especializadas, para la realización de investigaciones, estudios y acciones conjuntas en materia de administración pública, fenómenos socioeconómicos, de planeación urbana, o alguna otra que sea de interés para el municipio.
- Convocar a la integración del Consejo Ciudadano Consultivo como la figura de representación y alternativa de organización y participación social plural, incluyente, corresponsable y democrática para la planeación del desarrollo, cuya organización, funcionamiento, formalidades y periodicidad.
- Promover la concertación de acuerdos de cooperación y colaboración entre los sectores público, social y privado tendientes a orientar los esfuerzos al logro de los objetivos del Plan Municipal de Desarrollo y del Plan Estratégico Municipal.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

- Recopilar, organizar y sistematizar las demandas y necesidades sociales de la población municipal, considerando la diversidad regional, cultural, económica, social, ambiental e institucional, instrumentando foros, consultas y eventos.

VII. Elaboración de normatividad y políticas urbanas

- Formular y proponer al Ayuntamiento políticas en materia de desarrollo urbano mediante la elaboración de planes, programas y normas técnicas necesarias respecto de infraestructura urbana, estructura vial, transporte, equipamiento y servicios públicos, para instrumentar la zonificación urbana, la preservación y restauración del equilibrio ecológico y la protección del ambiente de los centros de población, y definir los criterios de desarrollo urbano en la materia.
- Formular y proponer al Ayuntamiento las políticas y normas específicas de utilización del suelo y para la regularización de la tenencia de la tierra.
- Formular y actualizar el sistema normativo del desarrollo urbano; generar y proponer al Ayuntamiento, para su discusión y aprobación, instrumentos de planeación tales como reglamentos y normas técnicas en materia de desarrollo urbano, equilibrio ecológico y protección del ambiente, para la implementación de edificaciones y acciones de urbanización.

Las atribuciones de mayor relevancia para los IMPLANES se centran en la planeación urbana, la elaboración, evaluación y aprobación de proyectos urbanos, así como la investigación y consultoría técnica que se encuentran estrechamente vinculadas con la elaboración de normatividad y políticas urbanas, ya que constituyen los ejes estructurales para ejercicio de sus funciones primordiales y la posible ejecución de potenciales procesos de gestión urbana.

La formulación de estas atribuciones se realizó con base en las demandas de los espacios urbanos municipales, para brindar solución de diversas problemáticas de corte urbano y que en forma simultánea contribuyan con el mejoramiento de la calidad de vida de la población. De esta forma se pretende crear condiciones de competitividad que promueva áreas de oportunidad en beneficio del desarrollo integral del municipio.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

Cabe resaltar que los IMPLANES se han convertido en un referente nacional, puesto que han sido reconocidos por la Secretaría de Desarrollo Agrario Territorial y Urbano por su labor dinámica, sostenida, justa y eficiente en materia de desarrollo urbano y ordenamiento territorial. De la misma forma la AMIMP, así como los organismos técnicos instaurados dentro de los IMPLANES comienzan a ser requeridos como asesores en diversas actividades, programas, planes y proyectos vinculados con el desarrollo urbano a nivel federal.

3.1.3. Participación ciudadana²⁴

El establecimiento de los IMPLANES pretende superar algunas debilidades estructurales de los gobiernos locales. La inserción de la participación ciudadana aspira a ser la llave del éxito de estos Institutos, puesto que en todas las atribuciones que poseen mantienen un vínculo directo con la sociedad civil, el cual permite la inclusión en la toma de decisiones, garantizando el éxito de las mismas debido a la naturaleza de construcción de políticas y estrategias encaminadas a acciones concretas producto del soporte técnico y las aportaciones ciudadanas.

La construcción de los proyectos que realizan los IMPLANES contempla la participación ciudadana como medio para mantener la legitimidad del sistema de planeación debido a que la toma de decisiones se basa en la conversación, el dialogo, opiniones y propuestas. La planificación participativa como un enfoque dialógico representa una forma de construcción integral del espacio social con una orientación reflexiva y crítica, que permite mantener un *dialogo ideal* entre los sectores público, privado y social (Peña: 2012).

Es así como podemos definir la incursión emergente de la participación ciudadana en los procesos de construcción de la ciudad realizados por los IMPLANES, quienes deben el éxito de sus políticas y estrategias de construcción del espacio urbano a la amplia inserción de la sociedad civil en las mismas; cuidando en forma exhaustiva el nivel de contribución de la sociedad en la realización de acciones que beneficien el desarrollo urbano de los municipios.

²⁴ Los resultados de la investigación de campo realizado en mayo de 2013 y febrero de 2014 permiten arrojar información que apoya este apartado y los siguientes. El trabajo de campo consistió en la aplicación de cuestionarios a informantes clave y observación en las Asambleas Nacionales de la AMIMP. Por lo anterior, los datos contenidos en los apartados subsecuentes se deriva del procesamiento de información del trabajo antes mencionado.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

De esta forma podemos hacer mención de los principales mecanismos de participación ciudadana implementados por los IMPLANES:

- Modelos virtuales de planeación participativa

Modelos situados en las páginas web de los IMPLANES, orientados al diálogo ciudadano. Estos modelos ofrecen un “vínculo personalizado” y permanente con la ciudadanía, en el cual se garantiza la revisión de las propuestas, así como la posibilidad de ser insertadas como una línea de discusión en la agenda de la planeación del desarrollo urbano.

- Foros de consulta ciudadana

Dirigidos a la población para recolección de propuestas de aporte general en su ámbito de competencia, orientados a la construcción de planes, programas y proyectos, realizados sólo en tiempos establecidos por la normatividad; la naturaleza de estas propuestas es con una visión de ejecución a mediano y largo plazo en un enfoque de planeación preventiva y correctiva del espacio urbano.

- Talleres de participación social

Realizados a nivel de barrio, colonia o localidad de forma itinerante, en los que se expone las necesidades de la población en materia urbana y tienen la finalidad de recolectar propuestas para la formulación de políticas, estrategias y acciones de ejecución inmediata; ya que estos talleres de participación son dirigidos a problemáticas específicas, focalizadas previamente en el espacio en el que se realizan.

- Participación directa en la conformación de Consejos Ciudadanos

Este mecanismo consiste en la inserción directa en la población en los Consejos Ciudadanos, los cuales fungen como representantes sociales durante un periodo determinado; su principal funciones es servir de puente entre la administración pública y la ciudadanía, así como promover la corresponsabilidad social y la generación de propuestas para el mejoramiento de la ciudad.

Estos mecanismos de participación ciudadana tienen la finalidad de servir como instrumento para construir una ciudad con amplia inclusión social, para generar competitividad, así como

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

para alcanzar equidad y bienestar para la sociedad. Cabe mencionar que los IMPLANES en su mayoría recurren a la aplicación de por lo menos uno de los mecanismos antes mencionados, puesto que respaldan las políticas estrategia y acciones de implementación municipal.

3.1.4. Estructura orgánica

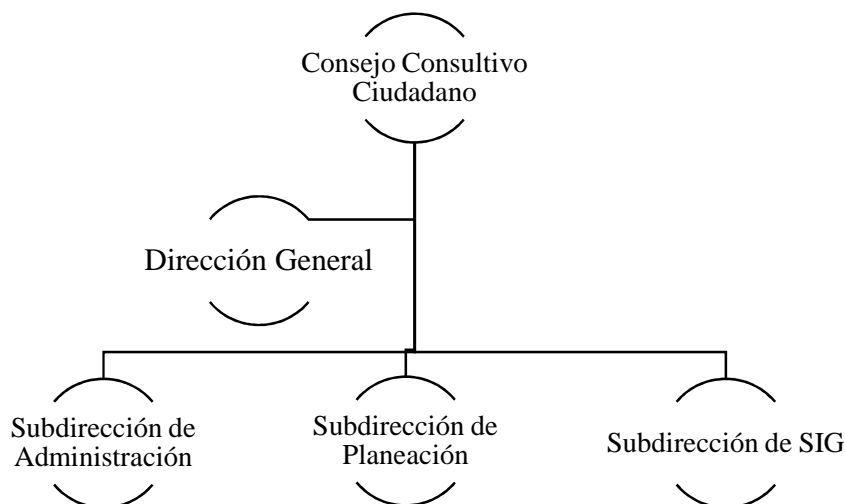
Los IMPLANES tienen un equipo de trabajo encabezado por un Consejo Consultivo Ciudadano, integrado por personalidades del ámbito urbano administrativo, organizaciones no gubernamentales, ciudadanos interesados en el desarrollo y la planeación urbana y en ocasiones de amplia injerencia, el sector privado aparece con participación limitada (exclusiva para asuntos de colaboración interinstitucional que no afecten, ni comprometan el desarrollo de las actividades de los IMPLANES).

El Consejo Consultivo Ciudadano es el encargado de promover la búsqueda y elección del director general que cumpla con el perfil de líder dentro del IMPLAN, el cual no tenga militancia alguna en instituciones políticas, organizaciones con fines de lucro o intereses que pudieran afectar al municipio en cuestión. Al mismo tiempo que cuente con la formación académica y profesional pertinente para ejercer su cargo, así como una amplia experiencia que sustente la toma de decisiones.

El director general funge como vínculo entre el cuerpo técnico-administrativo del Instituto y el Consejo Consultivo Ciudadano, es la figura de representación y promoción de las actividades que se realizan, así como el eje bajo el cual funciona el IMPLAN en su conjunto; es la figura que genera confianza de la ciudadanía y que motiva a su participación e injerencia en las actividades que se realizan (ver figura 5).

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

Figura 5. Estructura orgánica



Fuente: Elaboración propia, con base en trabajo de campo²⁵.

El cuerpo técnico-administrativo suele conformarse dependiendo del nivel de consolidación que ostente el Instituto, en forma básica cuenta con tres subdirecciones: subdirección de administración, subdirección de planeación y subdirección de SIG. En coordinación, estas áreas se encargan de la planeación, elaboración, ejecución y seguimiento de las actividades que se realizan dentro y fuera del IMPLAN.

3.1.5. Perfil profesional

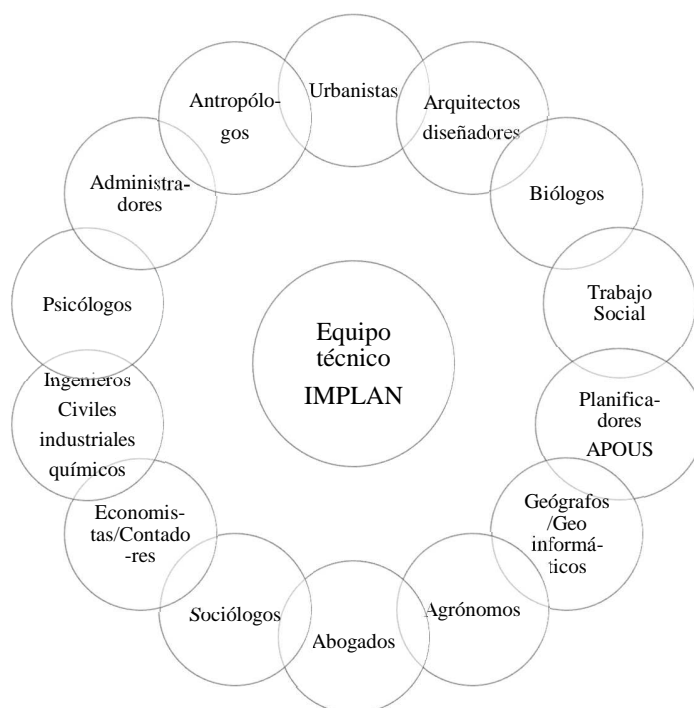
Los IMPLANES cuentan con un equipo multidisciplinario que desde el director general hasta el equipo técnico-administrativo en sus diferentes subdirecciones muestra interacciones entre ciencias y disciplinas para la construcción de planes, programas y proyectos y demás actividades que deriven de los mismos. La incorporación de los diversos profesionales es una de las características de origen que hace que los Institutos garanticen el éxito de las actividades que se realizan, puesto que instalan metodologías complementarias que buscan la concertación con la ciudadanía.

²⁵La estructura orgánica de los IMPLANES en forma general presenta esta división, aunque puede variar dependiendo de la consolidación del Instituto en cuestión, ampliando los campos de acción para adaptarse a las necesidades del municipio que dirige.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

Los profesionistas que integran los IMPANES no sólo son aquellos que se encuentran inmersos en las dinámicas de desarrollo urbano sino también aquellos que con un perfil que pueden lograr la diversificación de los proyecto, imprimiendo en ellos el toque de innovación que permita crecer y hacer que el proyecto sea atractivo y aumente sus posibilidades de éxito (ver figura 6).

Figura 6. Perfil profesional²⁶



Fuente: Elaboración propia, con base en trabajo de campo.

Los institutos cuentan con un alto porcentaje de profesionales de la arquitectura, el urbanismo y la planeación, al tiempo que han permitido la incursión de psicólogos, antropólogos, biólogos, agrónomos, ingenieros químicos, entre otros profesionales que han auxiliado el trabajo y que con sus aportes han permitido una intervención más puntual y especializada en el territorio.

²⁶ Esta figura es producto de trabajo de campo, en el que se muestra la diversidad y especialización de los equipos técnicos de los IMPLANES. Cabe mencionar que no todos estos perfiles profesionales se encuentran dentro de los equipos de Institutos, puesto que cada IMPLAN se integra de acuerdo con las necesidades del municipio en cuestión.

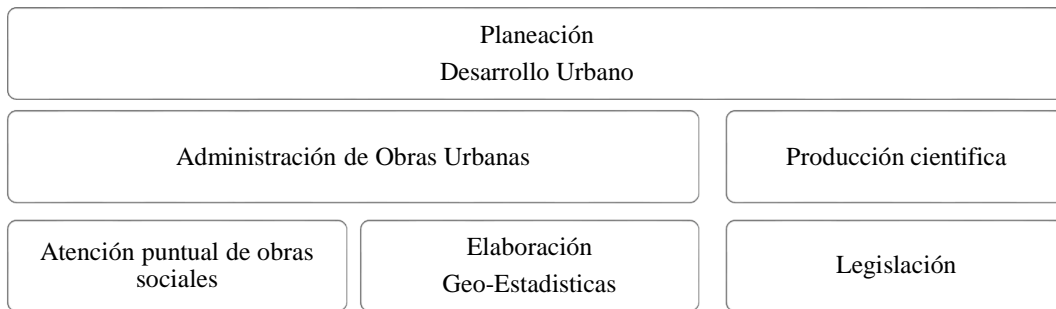
**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

El trabajo que realizan los equipos técnicos de los IMPLANES se constituye a partir de una base de jerárquica la dirección de especialistas urbanos (arquitectos, ingenieros, planificadores, urbanistas, etc.), seguida de la parte jurídica, administrativa y financiera que organiza sistemáticamente estos rubros; y finalmente se adiciona la parte de especialización concreta en donde incursionan en forma innovadora profesionales de áreas multidisciplinarias en un equipo de proyectos de corte urbano (psicólogos, antropólogos, agrónomos, etc.) esto derivado de la vocación del municipio o el grado de especificidad que se requiera en determinados proyectos.

3.1.6. Líneas de acción

Los IMPLANES tienen en su naturaleza la realización de planes, programas y proyectos para la planeación del desarrollo urbano (ver figura 7). Con el paso del tiempo la dinámica de las ciudades los motivaron para la creación de nuevas áreas que pudieran complementar el trabajo de su misión inicial; de la misma forma la aparición de nuevos ámbitos de acción permitieron dar respuesta a la dinámica urbana que demandaba la atención inmediata como tema crucial de las actuales problemáticas urbanas.

Figura 7. Líneas de acción IMPLAN



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Los IMPLANES han puesto especial énfasis en la ejecución de los proyectos y en forma simultánea la administración de las obras para un correcto seguimiento evaluación. Las nuevas líneas de incursión, por una parte la atención puntual de obras sociales ha sido el resultado de problemas que se ha decidido proporcionar atención prioritaria.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

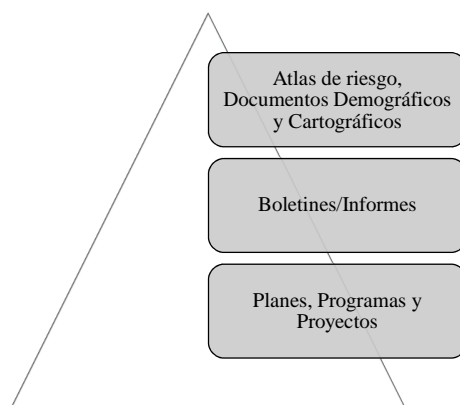
En tanto que la elaboración de productos geo-estadísticos y la creación o modificación de instrumentos legislativos en materia urbana son acciones complementarias en el proceso de planeación. Por otro lado la producción científica derivada de las acciones técnicas ha resultado una llave de crecimiento de los Institutos construyendo herramientas de difusión, colaborando con instituciones académicas, difundiendo su experiencia y estrechando lazos de asociación entre Institutos.

3.1.7. Publicaciones y difusión

Una de las tareas de los IMPLANES sin duda es difundir sus acciones, para buscar la concertación y arraigo de la ciudadanía por los proyectos que estos realizan, así como buscar un exitoso vínculo entre los diferentes actores para garantizar el funcionamiento óptimo de los proyectos. Los medios en los cuales los IMPLANES difunden sus acciones, adicionales a los impresos, son las páginas web, que funcionan como almacén virtual de consulta, medios de envío de propuestas de participación ciudadana, zonas de participación de encuestas, medio de convocatoria y para publicación de informes entre otros.

De la misma forma las redes sociales se han consolidado como un medio de publicación en tiempo real de las acciones de los IMPLANES que suele ser más rápidas y eficientes y que por su difusión resultan de fácil acceso para sectores de la población que bajo otros medio no podrían acceder a este tipo de información. En la actualidad son un medio de consulta, petición, discusión y convocatoria para las acciones que se realizan en los Institutos.

Figura 8. Producciones científicas IMPLAN



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

De esta forma los IMPLANES contribuyen con la difusión de sus productos en los diferentes medios en su mayoría con la producción de planes, programas y proyectos de corte urbano, seguida por boletines e informes para la ciudadanía. En tanto que también, aunque en menor medida se producen documentos especializados de sus municipios sobre atlas de riesgo, documentos de estadísticas cartográficas y cartografía en su conjunto (ver figura 8).

3.1.8. La Asociación Mexicana de IMPLANES (AMIMP)

Los IMPLANES se encuentran agrupados en la Asociación Mexicana de Institutos Municipales de Planeación (AMIMP), es una asociación que representa y asume los intereses comunes de los IMPLANES, como las instancias encargadas de la planeación municipal en forma integral²⁷. La AMIMP cuenta con un Consejo Directivo, integrado por un Presidente, un Vicepresidente, un Secretario, un Tesorero, un Vocal encargado de la Comisión Editorial, un Vocal encargado de la Comisión de Honor y Justicia y cinco Vocales Auxiliares más, que además de ser parte de la estructura orgánica de la Asociación fungen como directores de algún IMPLAN.

La AMIMP fue fundada en la ciudad de Querétaro el 15 de diciembre de 2003, por la iniciativa de 11 IMPLANES (Instituto Municipal de Planeación de Aguascalientes, Instituto Metropolitano de Planeación para el Desarrollo Sustentable de Boca del Rio Veracruz, Instituto Municipal de Investigación y Planeación de Ciudad Juárez, Instituto Municipal de Planeación Sustentable de Corregidora, Instituto Municipal de Planeación de Hermosillo, Instituto Municipal de Planeación de León, Instituto de Planeación para el Desarrollo Sustentable de Manzanillo, Instituto Municipal de Planeación de Matamoros, Instituto Municipal de Investigación y Planeación de Pachuca de Soto, Instituto Municipal de Planeación de Querétaro, Instituto Metropolitano de Planeación de Tijuana).

Esta asociación busca que los IMPLANES sean organismos responsables de la planeación en forma sistémica, a través del intercambio de experiencias y la vinculación con diversas instancias públicas y privadas, compilando, actualizando y generando la información que facilite la toma de decisiones gubernamentales locales y regionales, homologando una visión

²⁷Información recuperada de la Asociación Mexicana de IMPLANES AMIMP en <http://www.amimp.org.mx/>.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

de planeación municipal, mediante el reconocimiento de las aportaciones al desarrollo sustentable.

Al tiempo que estos organismos municipales especializados y comprometidos con la planeación integral del desarrollo fomenten, promuevan y garanticen el acervo de información en la planeación a largo plazo, con el fin de dar continuidad a planes y proyectos, fomentando la participación ciudadana mediante políticas públicas que incidan en una cultura local y regional hacia la sustentabilidad.

Sus objetivos principales son:

- Fomentar la cultura de la planeación municipal y la creación de institutos municipales en la materia.
- Promover el intercambio de experiencias e información técnica vinculando a los Institutos Municipales de Planeación.
- Promover el financiamiento y desarrollo municipal en la materia.
- Constituirse como órgano consultivo, de certificación y evaluación en las áreas de planeación municipal.

3.2. Diagnóstico (Evaluación de los IMPLANES)

Partiendo de la información obtenida en la primera parte del capítulo y como una forma de clasificar a los IMPLANES de acuerdo a sus particularidades y a la diversidad de rasgos específicos que pudieran presentar producto del contexto bajo el cual fueron fundados, así como las múltiples influencias de externalidades que modifican el ejercicio de sus funciones, estructura orgánica o estrategias técnicas. Se realizó la selección de los instrumentos más representativos que pudieran definir los procesos de renovación en la gestión urbana desarrollados por los IMPLANES, teniendo el modelo que se muestra a continuación:

3.2.1. Planteamiento metodológico

Derivado de un análisis crítico de la caracterización del presente caso de estudio se toman las potencialidades de los IMPLANES de acuerdo a las características por las cuales se autodefinen, como punto clave, transformando estas potencialidades en variables cualitativas

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

(ver figura 9) para la construcción de una tabla comparativa que permite mostrar una clasificación de los IMPLANES.

Figura 9. Variables de análisis

Variables IMPLAN	Innovación en técnicas de gestión/planeación	Estructura profesional
	Colaboración intersectorial	Vinculación gubernamental
	Participación ciudadana	Investigación

Fuente: Elaboración propia.

- Innovación en técnicas de planeación y gestión. Referente a la implementación de herramientas técnicas, diferentes a las utilizadas en forma tradicional en la construcción de proyectos, elaboración de estrategias, producción de políticas de acción, implementación de modelos de gestión y ejecución de programas (ejemplo: planeación estratégica, gobernanza, nueva gestión pública, técnicas gerenciales, entre otras.).
- Estructura profesional. Referido a la conformación de la estructura orgánica de los Institutos, la cual debe presentar un alto grado de especialización acorde con la organización de un ente dedicado a las tareas de planeación y gestión del desarrollo urbano municipal; además de contar con profesionales que contribuyan con la resolución de problemáticas y desarrollo de potencialidades del municipio en cuestión (ver apartado perfil profesional).
- Colaboración intersectorial. Relacionada con la vinculación entre el sector privado, ONG's, y otras instituciones públicas, ya sea para la elaboración y ejecución de políticas, planes, programas y proyectos, o cualquier otro asunto que concierne el desarrollo del municipio, puesto que los IMPLANES funcionan como instancia concertadora que busca el consenso para el éxito de los procesos que desarrollan, y por ende la integración del territorio.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

- Vinculación gubernamental. Determinada por la relación entre los diferentes niveles de gobierno (Municipal, Estatal y Federal).
- Participación ciudadana. Incluye todos los procesos de inclusión de la población dentro del actuar de los IMPLANES a partir de procedimientos en los que converjan la diversidad de propuestas en pro del desarrollo municipal (ver apartado 3.1.3 participación ciudadana).
- Investigación. Producto de colaboraciones de las instituciones educativas para la creación de nuevo conocimiento y en algunos casos investigación independiente para la realización de proyectos.

La valoración otorgada a cada variable es de 1 a 3 puntos, la asignación se realizará en función de la disponibilidad de información en las páginas web de los IMPLANES y los resultados de la aplicación de los cuestionarios²⁸ dirigidos a los directores de los IMPLANES. Las variables están determinadas por un ciclo de acciones de transición o evolutivas que determinan el estado de consolidación de los IMPLANES de acuerdo con el grupo de variables elegidas previamente.

Teniendo la siguiente tabla como guía de asignación de valores para la evaluación de los IMPLANES:

Tabla 5. Asignación de puntuación

Variables	Puntuación		
	1	2	3
Innovación en técnicas de gestión/planeación	Técnicas tradicionales	Combinación de técnicas tradiciones y modelos de innovación	Combinación de técnicas tradiciones y modelos de innovación + creación de técnicas propias de aplicación
Estructura profesional	Bases urbanismo y planeación	Bases urbanismo y planeación + línea económica y administrativa	Bases urbanismo y planeación + línea económica y administrativa + línea complementaria de proyectos
Colaboración intersectorial	Público	Público+ ONG's	Público + ONG's + Privado

²⁸ En el anexo se muestra el formato del cuestionario.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

Variables	Puntuación		
	1	2	3
Vinculación gubernamental	Municipal	Municipal y Estatal	Municipal, Estatal y Federal
Participación ciudadana	Consejo de Participación Ciudadana	Consejo de Participación Ciudadana + foros y talleres de participación ciudadana	Consejo de Participación Ciudadana + foros y talleres de participación ciudadana + modelos virtuales de participación ciudadana
Investigación	Investigaciones cualitativas para proyectos técnicos	Investigaciones cualitativas para proyectos técnicos + colaboración en investigaciones con instituciones académicas	Investigaciones cualitativas para proyectos técnicos + colaboración en investigaciones con instituciones académicas + investigaciones propias reconocida por algún sistema de investigación estatal o nacional

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2. Análisis de variables

El número total de IMPLANES es de 50, en el estudio cuentan con información 34 de ellos, por lo que los 14 restantes no son considerados. Los 34 institutos se evalúan con base en las seis variables descritas dando por resultado rangos de comportamientos. Según los criterios arriba definidos el máximo valor que se puede obtener es de 18 puntos. Los rangos son construidos por intervalos de tres y dos unidades en relación a la puntuación total conseguida (ver tabla 6). La definición de intervalos se realizó en forma aleatoria sólo con finalidades de clasificación estadística y tomando como base la frecuencia de las calificaciones finales obtenidas por cada uno de los IMPLANES, para poder colocarlos en el rango correspondiente.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

Tabla 6. Calificación y análisis de variables

No.	IMPLAN	Innovación en técnicas de gestión/planeación			Estructura profesional			Colaboración intersectorial			Vinculación gubernamental			Participación ciudadana			Investigación			Calificación total (18)
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
Rango 1																				
1	Instituto Municipal de Planeación (León)																			17
2	Instituto Municipal de Planeación del Municipio de Querétaro																			16
3	Instituto Municipal de Planeación (Puebla)																			16
4	Instituto Municipal de Planeación (Culiacán)																			15
5	Instituto Metropolitano de Planeación (Tijuana)																			15
6	Instituto Municipal de Planeación Urbana y Convivencia de Monterrey																			14
7	Instituto Municipal de Planeación de San Luis Potosí																			14
Rango 2																				
8	Instituto Municipal de Planeación de los Cabos																			12
9	Instituto Municipal de Planeación Urbana (San Pedro Garza García)																			12

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

No.	IMPLAN	Innovación en técnicas de gestión/planeación			Estructura profesional			Colaboración intersectorial			Vinculación gubernamental			Participación ciudadana			Investigación			Calificación total (18)
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
10	Instituto de Planeación del Desarrollo Urbano del Municipio de Benito Juárez (Cancún)																			12
11	Instituto Municipal de Planeación (Aguascalientes)																			12
12	Instituto Municipal de Planeación (Chihuahua)																			11
13	Instituto Municipal de Planeación de Victoria																			11
14	Instituto Municipal de Planeación de Irapuato Guanajuato																			11
15	Instituto Municipal de Planeación Urbana de Hermosillo A.C.																			10
Rango 3																				
16	Instituto Municipal de Investigación, Planeación y Estadística (Celaya)																			9
17	Instituto Municipal de Investigación y Planeación de Ensenada																			9
18	Instituto Municipal de Investigación y Planeación Urbana de Mexicali																			9
19	Instituto Municipal de Investigación y Planeación (Cd. Juárez)																			9

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

No.	IMPLAN	Innovación en técnicas de gestión/planeación			Estructura profesional			Colaboración intersectorial			Vinculación gubernamental			Participación ciudadana			Investigación			Calificación total (18)
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
20	Instituto Municipal de Planeación de Ahome Sinaloa																			9
21	Instituto Municipal de Investigación, Planeación y Desarrollo Urbano (Nuevo Laredo)																			9
22	Instituto Municipal de Investigación y Planeación Urbana de Cajeme																			9
23	Instituto Metropolitano de Planeación del Sur de Tamaulipas																			9
24	Instituto Municipal de Investigación y Planeación (Nogales)																			9
25	Instituto de Planeación para el Desarrollo Sustentable de Manzanillo																			9
26	Instituto Municipal de Desarrollo Urbano de Morelia																			9
27	Instituto Municipal de Planeación Mazatlán																			9
28	Instituto de Planeación para el Municipio de Colima																			8
29	Instituto Municipal de Planeación (Matamoros)																			8

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

No.	IMPLAN	Innovación en técnicas de gestión/planeación			Estructura profesional			Colaboración intersectorial			Vinculación gubernamental			Participación ciudadana			Investigación			Calificación total (18)
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
30	Instituto Municipal de Investigación y Planeación (Pachuca)	■				■			■				■			■				8
31	Instituto Municipal de Planeación de Carmen	■				■			■				■			■				8
Rango 4																				
32	Instituto Municipal de Planeación (Comitán de Domínguez)	■			■			■			■			■						5
33	Instituto Municipal de Planeación de Guasave	■			■			■			■			■						5
34	Instituto Municipal de Planeación Urbana de Escuinapa	■			■			■			■			■						5
35	Instituto Municipal de Planeación (Toluca)	■			■			■			■			■						5
36	Instituto Municipal de Planeación (Tapachula)	■			■			■			■			■						5

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo e información en línea.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

▪ **Rango 1**

Agrupar los siete mejores IMPLANES de la clasificación, los cuales son calificados de catorce a diecisiete puntos, de un total de dieciocho; las variables destacadas por obtener la máxima puntuación son innovación técnica en planeación y gestión, estructura profesional y participación ciudadana en tanto que la variable investigación aparece en forma incipiente. En este rango se encuentran los Institutos más consolidados de acuerdo con esta clasificación, encabezando la lista el municipio de León Guanajuato, Querétaro y Puebla capital.

▪ **Rango 2**

Se encuentran los IMPLANES que obtienen puntos en cinco de seis variables (innovación técnica en planeación y gestión, estructura profesional, colaboración intersectorial, vinculación intergubernamental y participación ciudadana), calificados entre doce a diez puntos, que tienen importantes posibilidades de trascendencia si perfecciona cuestiones de vinculación gubernamental e investigación, y en casos particulares incrementar el fortalecimiento en la colaboración intersectorial, estructura profesional e innovación técnica. La lista de este rango es dirigida por los municipios de Benito Juárez en Quintana Roo y Aguascalientes capital.

▪ **Rango 3**

Muestra los IMPLANES con calificaciones nueve y ocho puntos, este es el rango con mayor número de Institutos (16 de 36 evaluados), cuya característica principal es una escasa presencia de innovación de técnicas de planeación y gestión, para el resto de las variables muestran un comportamiento promedio a excepción de la variable investigación en la que tienen presencia nula. En los casos más deficientes la colaboración intersectorial presenta severas ausencias.

▪ **Rango 4**

Se sitúan los IMPLANES con las calificaciones más bajas de la tabla de análisis (cinco puntos), sólo obtiene un punto de las primeras cinco variables (innovación técnica en planeación y gestión, estructura profesional, colaboración intersectorial, vinculación intergubernamental y participación ciudadana), con un comportamiento homogéneo, son

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

Institutos que de reciente creación que cumplen sólo con los requerimientos mínimos para su funcionamiento y/o no manifiestan avances considerables en los rubros que marcan las variables.

En suma, el análisis de variables se realizó en 36 de 50 IMPLANES²⁹, en el cual la variable “investigación” es la que menos incidencia presenta en todos los Institutos. Las variables de innovación técnica en planeación y gestión y estructura profesional, muestran las puntuaciones más elevadas respecto al resto de las variables del grupo puesto que son aspectos internos de los IMPLANES. En contraste con la colaboración intersectorial y la vinculación intergubernamental que mantienen una notable disparidad puesto que son los aspectos que presentan un importante rezago, ya que son variables externas en las que no se puede incidir.

3.3.Resultados generales del quehacer de los IMPLANES

De acuerdo con los resultados de investigación documental y trabajo de campo, en estas conclusiones se exponen resultados acerca del funcionamiento y organización de los IMPLANES a nivel federal. Por lo tanto, las afirmaciones vertidas aquí reflejan lo que hasta el momento existe como figura y en la práctica en el caso mexicano. Porque los IMPLANES en México se han consolidado a través de los casi 20 años de presencia en el país, como una figura referente en materia de planeación y gestión del desarrollo urbano municipal. El origen y la estructura de estos organismos reiteran la función y legitimidad de sus procesos, debido a que procuran la amplia inserción de la participación ciudadana, además de la modernización e innovación de sus proyectos que promueven el crecimiento sustentable del municipio.

Estos Institutos basan su solidez sobre la participación y reconocimiento social en materia de planeación y ordenamiento urbano, en un marco confiable por la seriedad, coherencia y rigor de sus propuestas y dictámenes técnicos, que buscan impulsar de manera firme y consensada los principios de desarrollo integral logrando así un sistema urbano equilibrado que ofrezca

²⁹ Los 14 IMPLANES que no fueron evaluados en el trabajo por el modelo puesto que no se contó con información de éstos debido a que no tienen con una página web para obtener datos por la vía documental y/o no pudieron ser contactados durante el trabajo de campo de la investigación para otorgar información mediante la aplicación del cuestionario correspondiente.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

igualdad de oportunidades para todos los habitantes, así como numerosos beneficios colectivos.

La creación de los IMPLANES nace originalmente inspirados en una iniciativa sudamericana de gran éxito en Curitiba, Brasil. México adaptó esa experiencia a las condiciones propias del país creando organismos públicos instaurados por iniciativas sociales, empresariales o administrativas, en el contexto que ofrece la inserción de innovaciones para propiciar situaciones de competitividad, basada en la integración de sectores, los cuales mantienen un considerable nivel de participación en la toma de decisiones relativas a la construcción y funcionamiento de la ciudad.

Los IMPLANES se han afianzado como instancias emergentes que han logrado generar la apertura de canales de participación ciudadana en el país a través de diversos mecanismos, además de ser institutos que se extienden en diversos municipios como herramientas adyacentes de la administración pública local, que permiten direccionar el desarrollo urbano en forma eficiente, en un enfoque de renovación, con una visión integral, que cuenta con un soporte técnico que respalda la ejecución de sus acciones, adicional a la inserción de la participación ciudadana.

El modelo de planeación participativa que ejercen es el sistema que permite vincular al sector social con la administración pública municipal garantizando la integración efectiva, responsable y voluntaria de los ciudadanos en todas las etapas de la planeación, para el mejoramiento del entorno del Municipio y la calidad de vida de sus habitantes.

Sin embargo, no todos los IMPLANES funcionan de la misma manera puesto que las condiciones externas han sido determinantes para su permanencia y desempeño exitoso. Pocos son los que han seguido los estatutos de fundación y ejercicio de sus objetivos de origen, bajo los cuales se rigen y fijan las bases de los procesos de planeación y gestión del desarrollo de las ciudades que direccionan dentro de un enfoque de competitividad.

Es así como en el diagnóstico/evaluación aparecen las variables claves que permitieron un análisis crítico que evalúa a los IMPLANES a partir de puntos clave en los que se demuestra que no todos los Institutos cumplen con los estatutos básicos de organización y funcionamiento, que así como tiene numerosas fortalezas, también son presa de procesos y

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

factores externos que limitan el ejercicio de sus funciones, adicional a errores de interpretación de los principios de fundación. De tal forma que la clasificación realizada en este apartado establece rangos que miden el nivel de consolidación real según el grupo de variables establecidas.

Los resultados de la clasificación destacan con un amplio nivel de fortalecimiento que ostenta el IMPLAN del municipio de León Guanajuato como líder de esta clasificación, respaldado por un amplia experiencia y la solides de su trabajo, de la misma forma los IMPLANES de los municipios de Querétaro y Puebla muestran una tendencia similar de crecimiento colocándose en los primeros lugares del análisis. En contraste los IMPLANES de municipios de Comitán de Domínguez, Toluca y Tapachula exhiben deficiencias considerables que los ubican en los últimos lugares de la evaluación producto de un desempeño limitado dentro del esquema de variables establecidas en la metodología implementada para la asignación de rangos.

Si bien es cierto que los IMPLANES son una herramienta para el mejoramiento del desarrollo urbano en el ámbito local y que con el paso del tiempo han adquirido reconocimiento por su desempeños es importante poner mayor énfasis para aumentar sus capacidades a nivel local, las intervenciones deben ir más a allá de la asistencia técnica y operar directamente mediante el liderazgo innovador, responsable y no dejar atrás a las participación ciudadana como principio determinante.

Como parte de los resultados obtenidos en el diagnóstico en el siguiente capítulo se plantea la construcción de un modelo cualitativo llamado “Trasformación de Ciudades”, elaborado un referente metodológico previamente establecido en donde se enfatizan las potencialidades de los IMPLANES, que son tomadas como un eje clave en un proceso de asociación en el que se resaltan las etapas de planeación y gestión urbana. Esta propuesta agrupa un conjunto de variables que por sus características mantienen una vinculación sistemática para la dirección y operación de ciudades.

Capítulo IV. Propuesta de modelo cualitativo “Transformación de ciudades”

En virtud de los resultados obtenidos en la evaluación realizada a los IMPLANES en el capítulo anterior y tomando en cuenta las variables utilizadas en el análisis, se extrajeron los instrumentos de mayor relevancia utilizados como herramientas la revitalización en los métodos y técnicas de utilizadas para la construcción de proyectos de acción en las ciudades, con la finalidad de constituir una prototipo cualitativo integral.

De esta forma el presente capítulo tiene como objetivo realizar una propuesta modelo que funja como propuesta de aplicación para la dirección de ciudades en los ámbitos de planeación y gestión urbana, que se pueda replicar en la realidad mexicana, en el que se rescatan los aspectos de mayor relevancia técnica aplicados por los IMPLANES. El modelo tienen su origen metodológico en el Instituto de Gestión de Ciudades (IGC) en Rosario, Argentina³⁰, dirigido por el Arquitecto Roberto Monteverde, quien en conjunto con su equipo de trabajo realiza la construcción de modelos para la resolución de problemáticas en los espacios urbanos.

De esta forma se toma del IGC el modelo de fórmula cualitativa para ciencias sociales, modelo denominado “Cambio Cualitativo de Ciudades” de enfoque urbano inclusivo, que integra un conjunto de variables, no medibles en forma cualitativa pero que por su naturaleza congregan los elementos para una orientación exitosa en el desarrollo de las ciudades.

³⁰ El IGC se encuentra documentado en el Capítulo II “Experiencias Internacionales de Gestión Urbana”, Instituto en el cual se realizó una estancia de investigación para la recopilación de información documental y trabajo de campo.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

De esta forma la propuesta que se presenta a continuación se realiza tomando la metodología inicial del IGC³¹, la cual presenta diversas incidencias con las técnicas de aplicación de los IMPLANES, al tiempo que se complementa con otros elementos no existentes en el modelo original, constituyendo un modelo cualitativo con denominación propia, que integra el desarrollo puntual de cada variable.

4.1. Propuesta

Las características de organización y funcionamiento de los IMPLANES como herramientas emergentes de la gestión urbana se constituyen como elementos de innovación que han incursionado dentro de la construcción de proyectos en el ámbito urbano. Las cuales han adoptado de diversos modelos en la materia, además de aportaciones propias que en su conjunto conforman la novedosa propuesta que se replica en nuestro país a lo largo de las últimas dos décadas.

En contraste no todos los IMPLANES han seguido bajo la línea por la cual se autodefinen, teniendo fallas de origen, funcionamiento o estructura. Ya sea producto del entorno socio-político circundante, la incorrecta interpretación de los principios de planeación y gestión urbana, la marcada tendencia a la centralización por parte de las administraciones locales o numerosas fallas dentro de la sistematización de proyectos.

Es así que más que una propuesta de reingeniería para la conformación de un instituto, que mejore el estado actual y genere nuevas formas para la organización y funcionamiento de este tipo de instancias, se busca la integración de un modelo que totalice los aspectos de mayor relevancia técnica y de sinergia estratégica de actores concertados por los IMPLANES de mayor consolidación; adicional a que dicha metodología pueda ser empleada por cualquier organismo encargado de la conducción de la ciudad.

³¹ La metodología del IGC radica esencialmente en la construcción de modelos cualitativos, representados como fórmulas matemáticas. El modelo que se tomó como referencia para la construcción de la propuesta planteada en este capítulo fue el siguiente:

$$3C = [(ATC + PTC + IUP)^{Ii} * (LGL + AII + CMC)^{Ig}] T$$

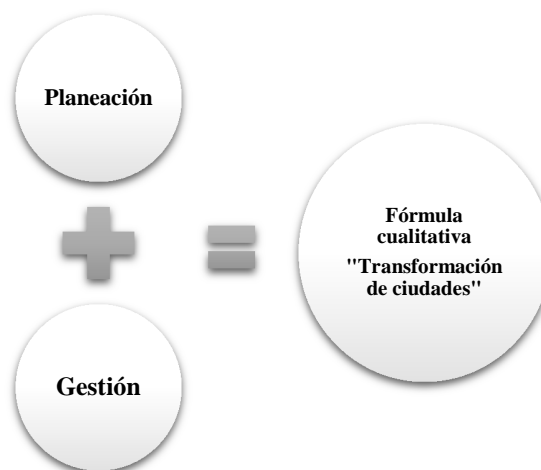
3C= Cambio cualitativo de ciudades ATC= Abordaje de temas críticos PTC= Políticas territoriales concurrentes Ii= Intangibles de intervención LGL= Liderazgo del gobierno local AII= Articulación interinstitucional e interjurisdiccional CMC= Creación de masa crítica Ig= Intangibles de gestión T= Tiempo.

Este modelo es utilizado por el IGC en actividades de investigación y capacitación a funcionarios públicos.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

De esta forma se presenta el siguiente esquema:

Figura 10. Propuesta de gestión



Fuente: Elaboración propia.

La propuesta consiste en una fórmula cualitativa, en donde se conjuntan las características de planeación y gestión como división estratégica, en la que se busca la transformación de los espacios urbanos producto de la convergencia de elementos que permitan constituir en forma integral acciones para la obtención de beneficios colectivos. De esta forma la fórmula cualitativa para la transformación de ciudades se desarrolla a continuación:

4.1.1. Fórmula cualitativa

La fórmula cualitativa constituye la agrupación de variables que permitan estructurar una fórmula desde la fase inicial de elaboración hasta la ejecución, teniendo elementos técnicos de implementación transversal que de forma sistémica permitirán la fase de planeación del proyecto. Seguido de la conjunción de los elementos de puesta en marcha de del proyecto urbano en cuestión, en donde interaccionen el gobierno local, se vinculan las instituciones y se integra la participación ciudadana, como se muestra a continuación:

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

“Transformación de Ciudades” (modelo adaptado)

$$\begin{array}{c}
 \Downarrow \\
 TC = \left[\underbrace{(ATC+PTC+IUP+IT)^{Ip}}_{\text{Fase de Planeación}} * \underbrace{(LGL+AII+IPC+VI)^{Ig}}_{\text{Fase de Gestión}} \right] / TA
 \end{array}$$

Definición de variables:

TC= Transformación de Ciudades	LGL= Liderazgo del Gobierno Local
ATC= Abordaje de Temas Críticos	AII= Articulación Interinstitucional e Intejuridiccional
PTC= Políticas Territoriales Concurrentes	IPC= Inserción de la Participación Ciudadana
IUP= Intervenciones Urbanas de Precisión	VI= Vinculación Intersectorial
IT= Innovación Técnica	Ig= Intangibles de gestión
Ip= Intangibles de planeación	TA= Trascendencia Administrativa

El modelo de “Transformación de Ciudades” conjunta los elementos que permitirán el desarrollo sistémico de las dos fases (planeación y gestión) insertando estos elementos en una dinámica de interacción, en donde las variables que integran cada fase realiza a portaciones precisas para concretar en forma exitosa el proceso en su conjunto. Este modelo es una adaptación da la fórmula original del IGC, ya que integra nuevas variables y éstas se desarrollan tomando en cuenta el contexto de los IMPLANES, adicional a la denominación en la división estratégica, en tanto que conserva la forma de representación como una ecuación matemática en donde metafóricamente las variables cumplen la acción asignada por los signos matemáticos, pero que por su naturaleza cualitativa no cuentan con un valor numérico.

4.1.2. División estratégica

Fase de planeación

Esta es la primera fase de dos que compone la fórmula cualitativa compuesta por cinco elementos que buscan integrar una construcción sólida de acciones de planeación, ayudada por la conjunción de puntos clave que permitirán la elaboración de planes, programas o

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

proyectos con mejor sustento, amplia proyección e incrementa las posibilidades de éxitos en la consecución del modelo.

I. Abordaje de temas críticos

$$TC = [(ATC+PTC+IUP+IT)^{Ip} * (LGL+AII+IPC+VI)^{Iq}] / TA$$



Abordaje de Temas Críticos

De manera inicial para la fase de planeación el abordaje de temas críticos funge como el primer paso para identificar los temas cruciales de la ciudad, los cuales son prioritarios y requieren atención, aquellos que son considerados como problemáticas de resolución esencial, extraídos de los nudos centrales de la problemática integral de la ciudad, de los cuales han derivado numerosos puntos de conflicto que revelan el estado actual de la ciudad. En contraste también pueden ser las fortalezas identificadas dentro del espacio urbano y que en caso de ser explotadas representan importantes núcleos de desarrollo de la ciudad.

Para realizar un correcto abordaje de los temas críticos de la ciudad es importante tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- La localización de los temas críticos del espacio urbano se construye no sólo con datos duros, se realiza con la participación de grupos estratégicos de la población, el resultado surge de un trabajo compartido que implica corresponsabilidad entre sectores.
- La identificación de temas críticos se traduce en diagnósticos dirigidos, con puntos focales que permitan desarrollar temas específicos.
- El trabajo de campo y el intercambio de opiniones con la población resulta determinante para la veracidad de los datos.
- El contexto histórico del espacio debe ser estudiado previamente para ser utilizado como herramienta para la construcción de puntos focales de conflicto histórico, comportamiento de la población y posibles patrones de comportamiento económico y social.
- Recordar que existe una problemática central de la cual se desprende el resto de los problemas particulares y detectarla será una tarea compleja.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

- La identificación de temas críticos se realiza a la medida de cada espacio, no existe metodología general ni guía de apoyo con indicadores específicos, cada espacio genera una estructura particular que cambiara a lo largo del tiempo (el espacio se encuentra en constante transformación).
- Es importante tomar en cuenta la vocación del territorio para el aprovechamiento de sus potencialidades.

II. Políticas territoriales concurrentes

$$TC = [(ATC+PTC+IUP+IT)^{Ip} * (LGL+AII+IPC+VI)^{Ig}] / TA$$



Políticas Territoriales Concurrentes

Como segundo elemento de esta fase resulta primordial la creación de políticas urbanas concurrentes, acordes a las necesidades del territorio, con un grado de coherencia garantiza un amplio margen de éxito futuro, puesto de éstas más tarde se desprenderá planes programas y proyectos. El reto de elaboración de políticas se basa en que éstas contengan la esencia de resolución de problemáticas y desarrollo exponencial de las potencialidades de la ciudad, al tiempo que se asocien con el nivel de gobierno superior o inferior según corresponda. De esta forma las consideraciones de elaboración de políticas son:

- La construcción de políticas es un trabajo en equipo en donde se reúnen todos los sectores implicados en el proceso de desarrollo.
- La elaboración de políticas surge a partir de necesidades, no sólo por completar una línea de acción de un ámbito superior.
- Es común que se encuentre políticas previamente establecidas por niveles de gobierno superiores y en casos como este se debe ajustar a las necesidades particulares del entorno en cuestión.
- Una política territorial se establece sólo si es legitimada por la mayor parte de la sociedad en la que pretende implementarse.
- La implantación de políticas territoriales es determinante en elaboración de productos derivados de ahí la importancia del establecimiento de prioridades.

III. Intervenciones urbanas de precisión

$$TC = (ATC + PTC + IUP + IT)^{Ip} [* (LGL + AII + IPC + VI)^{Ig}] / TA$$



Intervenciones Urbanas de Precisión

El tercer elemento de la primera parte de la fórmula es realizar intervenciones exactas en puntos focales de la ciudad, precisando en forma específica la localización territorial puesto que los problemas de la ciudad no suceden en forma generalizada y la intervención en ciertos nodos en forma táctica propiciará la expansión de efectos positivos en el territorio. Las intervenciones urbanas no siempre se traducen en obras. En algunos casos, basta con introducir una nueva costumbre, un nuevo hábito, que crea las condiciones necesarias para que se dé la transformación. Es importante retomar los siguientes aspectos para la realización de intervenciones urbanas:

- Sugiere como la solución a futuro para los problemas contemporáneos urbanos, no para fallas de origen, que suelen ser de mayor complejidad.
- Se centra en los diminutos puntos de precisión en las ciudades, en donde se pueden iniciar efectos positivos para la sociedad con un mayor campo de acción.
- Hace hincapié en la importancia del desarrollo de la comunidad y la apropiación del espacio a través de pequeñas intervenciones en el diseño de las ciudades.
- Se tratan de puntuales intervenciones que se pueden realizar rápidamente para liberar conflictos y crear un efecto dominó con resultados enormemente positivos.

IV. Innovación técnica

$$TC = [(ATC + PTC + IUP + IT)^{Ip} * (LGL + AII + IPC + VI)^{Ig}] / TA$$



Innovación Técnica

Como cuarto elemento la innovación técnica en los procesos de planeación resulta fundamental para esta fase, puesto que se demandan transformaciones constantes que se adapten a los fenómenos urbanos de trascendencia. Si bien es cierto el modelo en su conjunto

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

es producto de la innovación técnica, esta variable es referida en forma específica a todo aquel proceso aplicable en el cual se emplean técnicas diferentes a la acción tradicional, y que por sus características aporten nuevo conocimiento que ayuden al proceso de planeación.

Esta variable constituye la culminación de la fase de planeación y es el vínculo para la búsqueda de herramientas de ejecución, los instrumentos de innovación técnica utilizados se caracteriza por:

- Ser instrumentos probados en otros casos de aplicación, no se trata de extrapolar la experiencia como tal, sino que funjan como referencia.
- Contar con alto nivel de flexibilidad que pueda adaptarse al entorno y contexto.
- Que aporten información puntual para el caso en cuestión y que en forma simultánea proporcionen novedosas estrategias de acción para su desarrollo.

V. Intangibles de planeación

$$TC = [(ATC + PTC + IUP + IT)^{IP} * (LGL + AII + IPC + VI)^{IG}] / TA$$



Intangibles de planeación

Los intangibles de planeación son los medios por los cuales se promueve y difunde esta fase, situación que permite elevar potencialmente las acciones realizadas en dicho proceso. Pueden ser obras físicas o cuestiones imperceptibles que generen identidad y arraigo de la población para con la acción en cuestión (política, plan, programa o proyecto). Es tener un medio de identificación para la propagación de lo realizado en esta fase. Ejemplos de ello pueden ser:

- Símbolos físicos de la ciudad convertidos en momentos o edificios representativos.
- Espacios de la ciudad con valor histórico.
- Personajes ilustres de la ciudad.
- Patrimonio intangible (gastronomía, costumbres, tradiciones, danza,).
- Espacios naturales con alto valor ambiental.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

Fase de gestión

Como segunda y última fase de la fórmula cualitativa, la fase de gestión que congrega cinco actores esenciales para la ejecución de los productos realizados en la primera parte, los cuales se encuentra vinculados entre sí para efectuar las tareas establecidas en la fase de planeación, resultan los medios para la operación funcional que permiten que el modelo pueda concretarse.

VI. Liderazgo del gobierno local

$$TC = [(ATC + PTC + IUP + IT)^{Ip} * (LGL + AII + IPC + VI)^{Ig}] / TA$$



Liderazgo del Gobierno Local

Como parte inicial de la fase de gestión el liderazgo del gobierno local constituye la capacidad de los gobiernos locales para promover procesos de desarrollo del territorio. Referido a la capacidad de transformar los problemas territoriales y estrategias en núcleos efectivos de acción. Identifica fortalezas, debilidades y focaliza políticas para el fortalecimiento de las capacidades locales, al tiempo que refleja en la confianza que la ciudadanía tiene con sus instituciones. Se identifica principalmente por:

- La articulación de las categorías, uso de recursos diseño estructural, características culturales y capital humano para el logro de objetivos vinculados al desarrollo local, revela los dispositivos y recursos del municipio.
- Cuenta con un entramado institucional de redes público-privadas y público-publico cuyo eje es desarrollo municipal, los vínculos de compromiso y responsabilidad para el desarrollo con actores de la sociedad civil y otras jurisdicciones estatales.
- Muestra aprovechamiento del potencial endógeno y oportunidades exógenas en un proceso dinamizador del territorio que complete la participación de sus actores en el territorio.

VII. Articulación Interinstitucional e Interjurisdiccional

$$TC = [(ATC+PTC+IUP+IT)^{Ip} * (LGL+AII+IPC+VI)^{Ig}] / TA$$



Articulación Interinstitucional e Interjurisdiccional

El segundo actor en esta fase es la vinculación entre niveles de gobierno y la vinculación entre instituciones de gobierno local que mantienen un considerable grado de autonomía y seguridad para encarar responsabilidades a corto y largo plazo, que se comprometen a realizar trabajo en equipo en el ámbito de su jurisdicción, además de mantener una estrecha vinculación para la toma de decisiones. Algunas consideraciones para que la articulación suceda son:

- Establecer una agenda de temas de relevancia en común, problemas de mayor incidencia, fortalezas en común, oportunidades de crecimiento, dentro de un espacio territorial sin límites de administrativos, puesto que la vinculación se logra a partir de estas situaciones no de acuerdos en papel.
- Asociación de temas que conciernen la injerencia de varias instituciones para la resolución integral de la problemática, ya que la transdisciplinariedad constituye un factor de desarrollo en los procesos de toma de decisiones.
- Localizar los temas de según su ámbito de competencia para garantizar una eficiente gestión procedente de una previa documentación, que propiciará una vinculación puntual según el tema de que se trate.

VIII. Inserción de Participación Ciudadana

$$TC = [(ATC+PTC+IUP+IT)^{Ip} * (LGL+AII+IPC+VI)^{Ig}] / TA$$



Inserción de Participación Ciudadana

La participación ciudadana como tercer actor constituye el empoderamiento de la gente, motiva la participación de la población para ayudar en la elaboración, discusión de políticas, proyectos y demás acciones que se busca implementar. Es un proceso dirigido y gestionado

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

por actores que participen en forma concertada en un territorio determinado para crear bases sólidas dinámicas y sostenibles de procesos y equidad, atreves de la adecuada movilización de recursos existentes y la inserción oportuna de recursos en caso de ser necesarios. Asimismo es impórtate resaltar los siguientes aspectos:

- La participación ciudadana es una estrategia de concertación de estrategias, políticas y acciones orientadas al desarrollo expedito.
- Los ciudadanos son el mejor evaluador de la gestión local, son un medio de legitimación democrática.
- La inserción de la población es un factor catalizador de revitalización del espacio urbano.
- La participación de la población es vista como la posibilidad de proporcionar un medio para que la gente libere su creatividad y aporte elementos de suma importancia vistos desde el enfoque de las necesidades de la comunidad.
- La capacidad de gestión local es posible solo cuando hay un intercambio efectivo de parte del gobierno local y de la comunidad.

IX. Vinculación Intersectorial

$$TC = [(ATC+PTC+IUP+IT)^{Ip} * (LGL+AII+IPC+VI)^{Ig}] / TA$$



Vinculación Intersectorial

Como actor complementario la vinculación intersectorial asociado estrechamente con la participación ciudadana y a la articulación interinstitucional e interjurisdiccional resulta indispensable para la integración de otros sectores involucrados en forma directa o indirecta en la toma de decisiones. La finalidad de la vinculación entre sectores conlleva a un mayor consenso que incremente las posibilidades de éxito de todo proyecto, la potencial gestión de financiamiento externo, aportaciones técnicas desde otro enfoque, entre otros beneficios derivados de la diversidad de actores.

Algunos sectores considerados dentro del proceso de gestión pueden encontrarse entre los siguientes:

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

- ONG's: como organizaciones con fines específicos, y que en la mayoría de los casos no tienen fines de lucro y representan sus intereses en forma objetiva, además de que buscan beneficios de grupo.
- Sector empresarial privado: a menudo las empresas privadas requieren un acercamiento con la administración pública, considerar la inserción de este sector representa la construcción de vínculos estrechos que se traducirán en beneficios comunes.
- Organismos internacionales: la intervención de estos refleja el impacto del proyecto en cuestión y su adición al proceso puede ser por integración a un programa específico o por requerimiento.
- Sector académico: la incorporación de este sector ya sea por solicitud o iniciativa representa una oportunidad de intercambio de información combinando experiencias para la elaboración de proyectos.

X. Intangibles de gestión

$$TC = [(ATC + PTC + IUP + IT)^{Ip} * (LGL + AII + IPC + VI)^{Ig}] / TA$$



Intangibles de gestión

Los intangibles de gestión son las herramientas relacionadas con procesos de competitividad de la ciudad, y los medios utilizados para su esparcimiento y que detrás de ello existe un concepto conformado por estrategias trascendentales de identificación que serán marketing de la ciudad, en síntesis es el “cómo se vende la ciudad y se promociona así misma”, es la fase final de la fórmula cualitativa que representa la conclusión del producto y sus salida al “mercado” ese inmenso lugar de transacciones que es la ciudad en primera instancia y que después se convierte en medio de proyección para darse a conocer como un lugar atractivo por lo que oferta en su territorio.

Algunos aspectos de implementación de los intangibles de gestión son:

- Imagen de ciudad, asociada con el conceptos de la “marca de ciudades”, que engloba elementos de identificación como puede ser el logotipo, el eslogan, la canción de la ciudad, la obra histórica de trascendencia, el personaje estandarte etc.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

- No sólo es la creación de una marca de ciudad sino también los medios bajo los cuales se difunden, ya que determina los alcances del proyecto, los medios impresos en la mayoría de los caso se muestran limitados en tanto que los virtuales muestran ventajas de divulgación global.
- Los medios elegidos para el concepto creado para resulta determinante ya que es una combinación de medios que propicien identidad de la población con su ciudad y que funjan como estandarte de identificación para con el exterior, que tenga una imagen sumamente atractiva que promociione y sea un medio de atracción.

XI. Trascendencia administrativa

$$TC = [(ATC+PTC+IUP+IT)^{Ip} * (LGL+AII+IPC+VI)^{Ig}] / TA$$



Trascendencia Administrativa

Como elemento externo de la fórmula y del que menos control se tiene por la diversidad de interese que convergen alrededor de éste ya que los proyectos urbanos usualmente resultan incompatibles con la duración de los periodos establecidos por la administración pública, no sólo porque suelen ser a mediano y largo plazo, sino porque en la mayoría de los casos cuando la cambian los titulares de la administración pública se integran nuevas políticas de acción que difieren con las anteriores.

La trascendencia administrativa resulta determinante para la realización de cualquier plan programa o proyecto urbano, como variable crucial en las fases de planeación y gestión para que éstas concluyan con éxito, no sólo cuando el tiempo de ejecución supere el periodo administrativo sino también para que se continúe con la línea de acción que evaluará la herramienta en cuestión, sin importar la ideología partidaria que impere en la estructura administrativa, puesto que el sustento técnico que ofrece el modelo garantiza una objetiva aplicación del mismo derivado de la conjunción integral de variables.

4.2. Ventajas y limitaciones de implementación en los IMPLANES

Con base en el análisis realizado a los IMPLANES y el desempeño que muestran la evaluación se refieren un conjunto de ventajas y limitaciones que pudiera representar

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

implementación del modelo cualitativo, destacando la estructura de éste, la asociación de variables y la importancia que representa la división estratégica en las fases de planeación gestión urbana.

La construcción de un modelo cualitativo “Transformación de Ciudades” proporciona una serie de ventajas que se conjugan dentro del proceso de ejecución en su conjunto. La integración de variables específicas perfila un desarrollo óptimo derivado de la metodología de integración, así como del análisis realizado a la estructura y funcionamiento de los IMPLANES como instituciones dedicadas a la planeación y gestión urbana.

Hemos visto que la fórmula cualitativa integra una combinación de variables que proporciona consistentes ventajas, provenientes de las técnicas de elaboración del modelo que proporcionan tentativas fortalezas y oportunidades, las principales se muestran a continuación:

- **Convergencia de factores:** agrupa diversos factores en conjunto colocando a los fenómenos urbanos como un acumulativo de trabajo de grupo no como situaciones aisladas que pretende la búsqueda de soluciones con la interacción no solo de procesos sino también de actores que congreguen numerosas aportaciones e incrementen las posibilidades de éxito de las acciones que pretenden realizarse.
- **Asociación de planeación y gestión:** el modelo reconoce dos fases de suma importancia en la cual no sólo se traza la elaboración del proyecto, programa o plan en la parte técnica de planeación como tal, sino también en el proceso de gestión en el cual se ejecutará en forma física la herramienta realizada en el proceso de planeación.
- **Trascendencia administrativa:** la fórmula plantea una posibilidad importante vinculada con el tiempo de las fases planeación y gestión, en el que el alcance del proceso pueda desarrollarse y no dependa de un periodo administrativo para su realización, puesto que se respalda por los sectores involucrados en dichas fases.

Así como las ventajas de aplicación la fórmula cualitativa presenta limitaciones en ambas fases de aplicación producto de externalidades o actores que afectan el desarrollo del modelo, ya que no todas las variables pueden integrarse de forma exitosa y por la tanto obstaculizan progreso. De esta forma podemos hacer mención de lo siguiente:

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

- Fase de planeación. Durante esta etapa se busca una imparcial construcción técnica que se sustente en el más alto conocimiento, adicional a una ética aplicación de los principios básicos que busquen el beneficio común. Cuando se vulneran dichos principios representan riesgos considerables en esta fase del modelo, porque en ella se construyen las bases de la fórmula cualitativa y es parte crucial para continuar con la siguiente fase.
- Fase de Gestión. Se constituye la interacción de diversos actores que requieren auxiliarse de un marco institucional fuerte, que actúe de manera objetiva, puesto que en esta fase es el medio de ejecución de lo construido previamente dentro del modelo. En tanto que no siempre se puede congregar a todos los sectores para unificar un mismo sentido ejemplo de ello es un débil liderazgo del gobierno local, nula articulación interinstitucional e interjurisdiccional, incipiente participación ciudadana, baja capacidad de vinculación entre sectores, entre otras.

El contexto en donde aplica la fórmula cualitativa es de suma importancia, si bien es cierto el modelo muestra mayores posibilidades de éxito en sistemas democráticos maduros con un marco institucional que respalde su actuación, ya que en ellos es posible congregar con mayor facilidad a todas las variables, sin embargo, no es determinante para que esta fórmula muestre resultados positivos, simplemente influirá en el nivel de eficiencia del modelo.

La finalidad de construcción de un modelo cualitativo que permita conjuntar las potencialidades de los IMPLANES es mostrar una fórmula que contenga las variables esenciales para una correcta dirección de los espacios urbanos, ya que más que una institución que pueda encargarse de ello es necesario una metodología concreta que sea capaz de incrementar la eficiencia y eficacia de los procesos de planeación y gestión urbana en un contexto de innovación que se adapte a las necesidades que demandan las ciudades.

El funcionamiento de las instituciones de gestión urbana depende de diversos fenómenos externos que pueden cambiar el sentido de acción, distorsionan sus principios básicos y en cierta medida propician situaciones que corrompen al sistema. En tanto que un modelo es una propuesta que puede liberarse de estas debilidades producto de la autonomía bajo la que fue elaborado.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

La fórmula cualitativa “Transformación de Ciudades” constituye una técnica innovadora en para las ciencias sociales, y de manera particular para los fenómenos de corte urbano, que pese a que no es medible cualitativamente por su naturaleza, pero que sitúa a este tipo de fenómenos como un procesos sistemático que requieren la cooperación de diversos actores, como forma de unidad y consenso que busca indudablemente un incremento sustancial de beneficios.

La fase de planeación del modelo engloba variables de producción ejecutiva como un proceso acumulativo en la realización de proyectos, programas o planes; de la misma forma en la fase de gestión se plantean las partes que acompañaran a la ejecución de lo formulado en la primera fase, puesto que el éxito del mencionado modelo radica esencialmente en de la unión de estas dos fases.

La importancia del entorno institucional interfiere en la aplicación del modelo ya que la consolidación del sistema democrático que impere en el territorio que se pretenda aplicar el modelo ya que la relación entre la ciudadanía y sus instituciones influye para la congregación actores, parte importante de la fórmula que sin duda incrementara las posibilidades de desarrollo. En tanto que la fórmula cualitativa no tiene limitante alguna para su aplicación porque si bien es cierto se reduce la eficiencia en el desempeño en las ciudades con un marco institucional débil la implementación de propuestas de este tipo pudieran significar el avance para que sus instituciones transiten a un mejor ejercicio de sus funciones.

Así mismo es importante señalar que la propuesta aquí planteada contiene un amplio conglomerado de variables que no en todos los casos se incluyen en su totalidad, derivado de las características del espacio urbano, la flexibilidad del modelo plantea la posibilidad de tomarlo parcialmente, puesto que cada proceso cuenta con características propias.

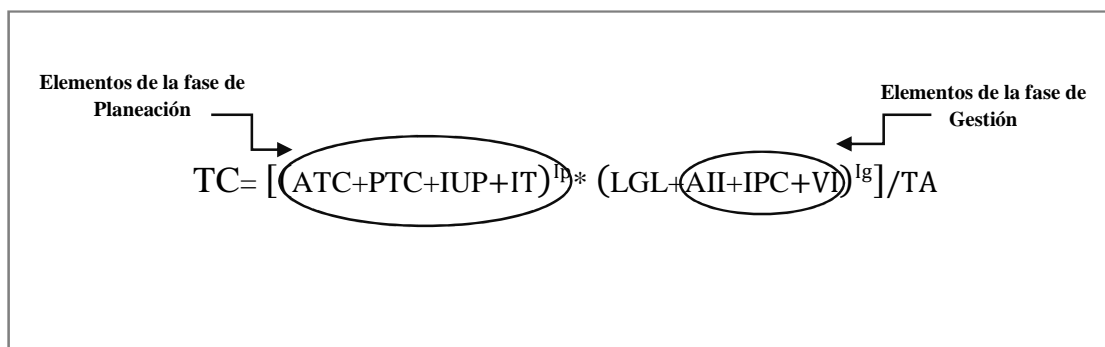
4.3. Análisis de resultados del modelo “Transformación de Ciudades”

Retomando los resultados de la evaluación de IMPLANES realizada en el capítulo III se realiza un análisis sobre el desempeño de éstos respecto a la fórmula cualitativa “Transformación de Ciudades”. Este análisis se fundamenta en las fases de planeación y gestión, selecciona sólo las variables que fueron medidas en la evaluación. En la fase de planeación se agrupan todos los elementos del modelo cualitativo pertenecientes a la

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

mencionada fase y se vincula con los resultados de obtenidos en la clasificación en el rubro de “Innovación en técnicas de gestión y planeación” (ver tabla 6).

Figura 11. Elementos de la fórmula cualitativa



Fuente: Elaboración propia.

Para la fase de gestión se eligieron las variables de Articulación Interinstitucional e Interjurisdiccional (AII), Inserción de Participación Ciudadana (IPC) y Vinculación Intersectorial (VI) (ver figura 11) asociadas con los rubros de “Vinculación gubernamental, Participación ciudadana y Colaboración intersectorial” respectivamente. Las variables de Liderazgo del Gobierno Local, Intangibles de gestión y Trascendencia Administrativa no fueron relacionadas con la evaluación, ya que por ser elementos que no presentan parámetros definidos para ser valorados.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

Tabla 7. Análisis de variables cualitativas por fase

	Fases	Elementos del modelo cualitativo
Rango 1	Planeación	Todos lo IMPLANES pertenecientes a este rango muestra considerables adelantos en esta fase, ya que cuentan con avanzadas técnicas que conjuga modelos tradiciones y modelos de innovación, así como la creación de técnicas propias de aplicación en los procesos de planeación urbana, que engloban todos los elementos del modelo cualitativo.
	Gestión	La fase de gestión los IMPLANES de León, Querétaro y Puebla cumplen satisfactoriamente con los elementos de la fórmula. Culiacán, Tijuana Monterrey y San Luis Potosí presentan ligeras fallas con los elementos de Articulación Interinstitucional e Interjurisdiccional y Vinculación Intersectorial, en tanto que el elemento Inserción de la Participación Ciudadana mantiene un nivel aceptable.
Rango 2	Planeación	Los IMPLANES pertenecientes a este rango en su mayoría presentan oportunidades de incrementar su nivel en todos los elementos correspondientes a esta fase, se encuentran en el camino a la consolidación de esta primera parte del modelo cualitativo.
	Gestión	Para el caso de la fase de gestión los elementos de Participación Ciudadana y Vinculación Intersectorial se destacan por su excelente nivel, la Articulación Interinstitucional e Interjurisdiccional muestra con importantes probabilidades de consolidación.
Rango 3	Planeación	Este rango comienza a mostrar rezago en la fase de planeación exponiendo aportes de ínfima incidencia con el grupo de elementos que tienes esta fase.
	Gestión	La fase de gestión delata buenas oportunidades para concretar los elementos de Articulación Interinstitucional e Interjurisdiccional, Inserción de Participación Ciudadana y Vinculación Intersectorial, ya que a diferencia de la fase anterior estos elementos representan un considerable desempeño, salvo los casos particulares de Colima, Matamoros, Pachuca y Ciudad del Carmen.
Rango 4	Planeación	Los IMPLANES agrupados en este rango muestran signos insipientes de incursión en técnicas de planeación que logren acercarse a los elementos planteados en la fórmula cualitativa, basa los procesos de planeación urbana en técnicas tradicionales que no son próximas a los elementos de la fórmula cualitativa.
	Gestión	Para la fase de gestión presentan un comportamiento similar a la de planeación con una mínima participación de los elementos de Articulación Interinstitucional e Interjurisdiccional, Inserción de Participación Ciudadana y Vinculación Intersectorial.

Fuente: Elaboración propia.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

Al análisis se realizó en función de los rangos obtenidos en el apartado 3.2 “Diagnóstico (Evaluación de los IMPLANES)” del capítulo anterior, revisando el desempeño de cada uno de éstos frente a la fórmula cualitativa, a excepción del rangos cinco donde se agruparon los IMPLANES sin información. De esta forma se obtuvieron los siguientes resultados:

Los IMPLANES que se acercan más a la fórmula cualitativa son los que se encuentran clasificados en el rango uno, los casos puntuales de León, Querétaro y Puebla sobresalen del resto de los municipios que integran esta categoría (ver tabla 7). El rango dos se muestra más diversificado con los elementos de pertenecientes a la fase de gestión, pero en general es un rango que cuenta importantes posibilidades de aproximación al modelo cualitativo en tanto fortalezca el conjunto de elementos concernientes a la fase de planeación.

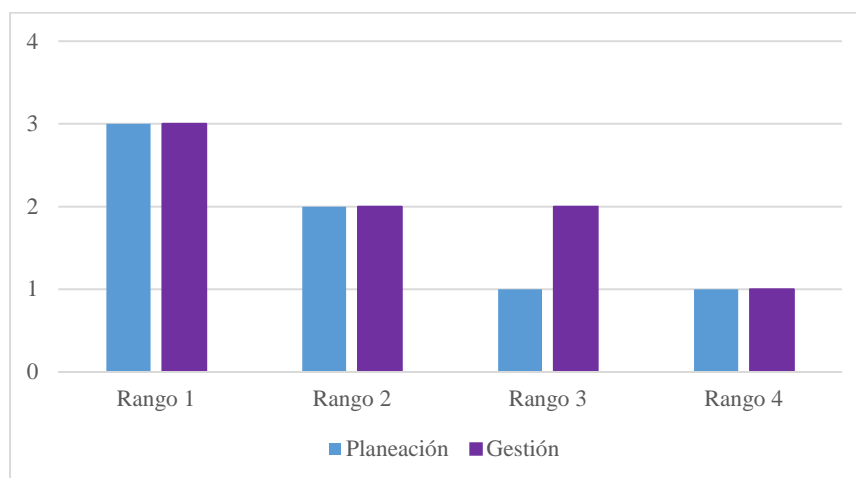
El rango tres expone un comportamiento de eminente rezago en los elementos de la fase de planeación, a diferencia de la fase de gestión en donde se destacan un regular desempeño que puede trascender luego de afianzar el conjunto de elementos de esta fase. El rango cuatro muestra un comportamiento plano para las dos fases con insuficientes bases para ser comparada con el modelo en cuestión, ya que carece en gran medida de los elementos que se pretende evaluar.

El desempeño promedio de los rangos de los IMPLANES respecto a la fórmula cualitativa se sitúa en orden descendente a partir del rango uno (ver grafica 1), con una tendencia uniforme a excepción del rango tres que revela deficiencias considerables respecto los elementos que integran la fase de planeación. El resto de los rangos tiene un comportamiento equilibrado para las dos fases en relación el lugar que ocupan en este análisis.

La fase de planeación se manifiesta como la parte interna del modelo “Transformación de Ciudades” tiene un amplio margen de posibilidades para cumplirse partiendo del supuesto que solo se incluye al equipo técnico que estará al frente del producto de elaboración y que no habrá factores externos que puedan afectar. Para la fase de gestión como parte externa integra un conjunto de actores dentro de los que no se puede incidir o ejercer influencia directa para completar el modelo cualitativo, ya que el contexto de cada espacio determinará las condiciones propicias para que dicho conjunto de actores colabore en pro de la consecución del modelo.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

Grafica 1. Resultados del análisis de variables cualitativas³²



Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de variables cualitativas por fase.

Como ya se mencionó los elementos de Liderazgo en el Gobierno Local y Trascendencia Administrativa resultan difícilmente controlables y son parte de un trabajo constante realizado previamente por las instituciones de la ciudad en donde se pretende ejecutar el producto elaborado, que depende de múltiples intereses que giran alrededor de éste, así como en externalidades que suelen presentarse en el camino.

La situación de la Articulación Interinstitucional e Interjurisdiccional, Inserción de Participación Ciudadana y Vinculación Intersectorial no es diferente, ya que si bien es cierto que no depende de estrictamente de un trabajo previo de fortalecimiento institucional, si necesita un arduo consenso, disponibilidad y capacidad de interacción para concluir en forma exitosa un proceso de gestión. Los elementos que componen la fase de gestión se vislumbran con mayor dificultad de integración, pero el reto de la fórmula cualitativa precisamente reside en la incorporación de estos elementos, que complementarán un sólido proceso de planeación construido en forma preliminar. En este sentido los resultados positivos serán producto de la constancia y la disciplina y un amplio compromiso ético por parte de los actores que pretendan incursionar en la utilización de esta fórmula.

³² La gráfica se realizó en función del análisis de variables cualitativas por fase de la tabla 7, otorgando un valor máximo de tres puntos por cada fase (planeación y gestión) en función de las variables que contiene, con la finalidad de representación numérica, los resultados obtenidos por rango provienen de la tabla mencionada.

Conclusiones generales

Derivado del análisis del trabajo de investigación, en las presentes conclusiones se expone la situación de los IMPLANES partiendo de los resultados de la caracterización y el diagnóstico realizado contrastados de manera simultánea con una serie de principios desarrollados en los primeros capítulos de la investigación; posteriormente se analiza la construcción del modelo cualitativo “Transformación de Ciudades” destacando sus potencialidades y posibles limitación de aplicación.

Los IMPLANES surgen como una herramienta alternativa de los procesos de gestión urbana local, que pretende insertarse en un marco de innovación para dar respuesta a las deficiencias en dicho procesos, mediante novedosas estrategias de revitalización funcional y operativa. Las características primordiales de los IMPLANES radican en la trascendencia administrativa, autonomía en la toma de decisiones, marcada inserción de la participación ciudadana, colaboración intersectorial, el trabajo transdisciplinar y vinculación gubernamental.

El sustento teórico de este trabajo de investigación anticipa técnicas de innovación empleadas por los IMPLANES que constituyen una tendencia revitalización de los procesos de gestión urbana en los que se conjunta la planeación, regulación, administración e inversión urbana, para abordar las diversas problemáticas de las ciudades, en un marco de competitividad, para la transformación de los espacio urbanos en busca del mejoramiento de la calidad de vida de la población.

De la misma forma el marco teórico integra factores concretos como la simultaneidad y flexibilidad, la diversidad de la ciudad actual, la gestión orientada hacia a proyectos y la incorporación del sector privado dentro de los novedosos sistemas de interacción que pretende diversificar los métodos y técnicas de operación de la ciudad. Al tiempo que se hace mención de las directrices complementarias como autonomía territorial, capacidades endógenas y disponibilidad de recursos económicos y técnicos.

Sin olvidar la inserción de sector académico, empresarial, sociedad civil en conjunto con las autoridades de la administración pública como acción esencial para consensar y legitimar acciones de los IMPLANES, buscar opciones de vinculación, integras nuevas propuestas,

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

posibilitar el acceso a presupuestos alternativos, pero sobre todo incrementar la posibilidades de éxito en la ejecución de proyectos, derivado de la interacción de sectores.

En este sentido los IMPLANES forman parte de un movimiento internacional de instituciones cuyo objetivo radica en transformar a la gestión urbana con múltiples métodos que permitan redefinir a las ciudades, mejorando sus condiciones de habitabilidad. De esta forma estas instituciones retoman principios teóricos agregando un toque particular que les ha permitido incursionar en el campo de la gestión desde la perspectiva técnica y técnico-académica construyendo modelos propios que les han permitido desarrollarse con éxito.

Las instituciones dedicadas a la gestión urbana toman a la planificación y el desarrollo territorial así como la innovación y el desarrollo organizacional fungen como uno de los principales ejes de acción, produciendo instrumento para renovarse a través del abordaje multidisciplinar, gestión participativa desarrollo integral, reflexión estratégica, vinculación intersectorial e inter-institucional (nacional e internacional), postura transversal y construcción objetiva desde el punto de vista científico.

En México los IMPLANES como instrumento de regeneración de las ciudades se encuentran en un proceso de consolidación a lo largo de poco más de 20 años de la creación del primer IMPLAN en el municipio de León, Guanajuato. Esta exitosa experiencia ha sido replicada a lo largo del país poniendo en práctica el concepto conversión de la gestión urbana en pro de la población.

Los IMPLANES pese al nuevo enfoque que presentan dependen de condiciones externas para constituirse en forma satisfactoria, adicional a conflictos de intereses particulares de los que pudieran llegar a ser objeto que pidieran. El grado de fortalecimiento de cada IMPLAN se encuentra en función de las condiciones de cada municipio que determinarán la constitución, funcionamiento, estructura y permanencia del Instituto, adicional a la situación interna que prevalezca, referida a circunstancias técnicas, objetivos y reglas de operación.

Las potencialidades en los rubros de planeación y gestión de los IMPLANES representan una oportunidad para la construcción de modelos que permitan marcar las directrices básicas de dichos rubros, así como la asociación de factores esenciales. Es así como la fórmula cualitativa “Transformación de Ciudades” rescata los mejores elementos que emplean los

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

Institutos para conformar un modelo que representa la congregación de variables categóricas que tentativamente pudieran materializar con éxito proyectos de corte urbano. Esta propuesta representa las fortalezas de los IMPLANES y al mismo tiempo expone los factores que debieran vincularse para desarrollar proyectos urbanos de manera eficiente, con bases más sólidas y con la integración de los sectores pertinentes, que la mayoría de las veces resultan incompatibles.

El planteamiento de este modelo cualitativo es altamente revelador, sin embargo tiene múltiples posibilidades para diversificar su utilidad que podrían desarrollarse posteriormente en un trabajo doctoral, puesto que representa la base de una fórmula matemática, en la que se pueden integrar variables cuantitativas en cada uno de los rubros que eventualmente aporten indicadores para expresar resultados cuantificables que puedan ser considerados como un modelo de evaluación numérico para proyectos urbanos.

La pregunta de investigación fue respondida afirmativamente, esto se demuestra en el capítulo uno donde se expone la situación de la administración urbana local bajo la lógica de creación de instituciones como una alternativa a la crisis institucional por la que atraviesa, sustentado teóricamente; al tiempo que en el capítulo tres se complementa la respuesta con la clasificación de IMPLANES construida a través de un conjunto de variables que presentan detalladamente las características e instrumentos de acción empleados en los procesos de gestión urbana.

En tanto que el objetivo general del trabajo ha sido cubierto en su totalidad y evidenciado a lo largo de la investigación en conjunto con los cuatro objetivos específicos que se desarrollaron con el propósito central de analizar a los IMPLANES. Los objetivos uno y dos constituyó la base teórica de la gestión urbana y la situación referencial del caso de estudio que sirvió como antecedente para el análisis concreto de los IMPLANES realizado para cubrir el objetivo tres, que condujo finalmente a la propuesta del modelo cualitativo planteada en el último objetivo.

Recomendaciones

En consideración al análisis realizado a los IMPLANES, a los resultados obtenidos en la evaluación realizada y al desempeño que esto muestran respecto al modelo cualitativo se emiten las siguientes recomendaciones en función de las deficiencias observadas, para fortalecer los aspectos de mayor debilidad, sugerir líneas de acción para acrecentar los rubros con mejores potencialidades y proponer la inserción de nuevos instrumentos para la fortalecimiento de sus funciones:

- Ampliar la capacidad de investigación científica en los IMPLANES, puesto que el trabajo realizado al interior de los Institutos constituye un medio de construcción de conocimiento que potencialmente puede ser insertado en el campo de los estudios urbanos e incrementar las posibilidades de vinculación con otras instituciones que realizan tareas similares.
- Tomar de referencia experiencia de planeación y gestión urbana del ámbito internacional, para la construcción de proyectos, capacitación de equipos técnicos, iniciativas de participación ciudadana, forma de financiamiento de proyectos, entre otros. Para insertarse en un marco de renovación constante que permita estar a la vanguardia.
- Considerar la vocación de territorio para integrar el equipo técnico de los IMPLANES. Sin duda la función de la ciudad es determinante para la constitución de un equipo de profesionales acorde con las necesidades del territorio; adicionales al grupo de dedicado a las labores esenciales de planeación urbana y administración del Instituto.
- Continuar fomentando la producción de esquemas de trabajo en redes, no sólo con el equipo técnico del IMPLAN, sino también con otras instituciones que puedan aportar información valiosa para determinados proyectos; instituciones educativas, unidades de investigación, organizaciones civiles, políticas y empresariales que pueda contribuir con valiosas aportaciones al plan, programa o proyecto en cuestión.
- Considerar el intercambio de experiencias entre IMPLANES con la finalidad de replicar experiencias exitosas que sean acordes con cada ciudad y tomar referencia de otras instituciones dedicadas a la planeación y gestión a nivel nacional.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

- Documentar y difundir las acciones realizadas por los IMPLANES, para darles mayor proyección y reconocimiento social, para que la población construya un vínculo de arraigo y se adhiera a las dinámicas propuestas por los Institutos.
- Replantear el funcionamiento de la AMIMP para la construcción de indicadores y parámetros que permitan la evaluación del sistema de planeación y gestión en México, que conlleven a la institucionalización formal.
- Instituir dentro de la AMIMP estrategias para reducir las deficiencias que presentan los IMPLANES, incentivando a la especialización de funciones y procesos, así como a la profesionalización de su equipo técnico.
- Concertar una estructura jurídica nacional que sienta las bases claras de la fundación, reglas de operación, atribuciones y funciones, estructura orgánica de los IMPLANES a fin de unificar criterios y proporcionar una referencia objetiva para los municipios que pretenden constituir un IMPLAN.
- Fortalecer el trabajo de los IMPLANES en coordinación con la administración pública municipal, manteniendo un alto grado en la autonomía en la toma de decisiones, de la misma forma estimular la colaboración intersectorial y la articulación institucional.
- Realizar una regulación detallada referente a la intervención de los sectores (público, privado, social y académico) involucrados en proceso de gestión urbana y delimitar su ámbito de actuación, para prever conflictos de intereses y privilegiar los beneficios colectivos.
- Promover acciones para el fortalecimiento del gobierno local en coordinación con las autoridades de la administración pública, como actor fundamental para la gestión urbana y como una forma de incrementar la confianza y participación de la población en la elaboración de proyectos.
- Elaborar leyes que sustenten y respalden el actuar de los IMPLANES y para el caso de los municipios que cuenten con estos instrumentos jurídicos reformarlos fin de cubrir los huecos legislativos que pudieran significar riesgos que atenten en contra de los principios básicos de constitución, estructura y funcionamiento.
- Crear canales reales de participación ciudadana que sean más objetivos y que incentiven a la población a integrarse en la elaboración y ejecución de proyectos, asimismo crear condiciones propias para el consenso y la negociación intersectorial.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

- Fomentar la diversificación en las formas de financiamiento de los proyectos elaborados por los IMPLANES, considerando al sector privado y fondos de financiamiento internacional como opciones ante las limitaciones en los presupuestos públicos. De la misma forma negociar el desarrollo de financiamiento mixto (público/privado).
- Construir acciones que permitan incrementar las posibilidades de trascendencia administrativa para los proyectos construidos por los IMPLANES, para que éstos sean concretados de manera exitosa y no se afecte su desarrollo producto del cambio de administraciones locales cuando los proyectos sean a mediano y largo plazo.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

Bibliografía

Libros y Revistas

- Aparicio, Ángel y Di Nanni, Roberta (2011). *Modelos de Gestión y Regeneración Urbana*. Madrid: SEPES Entidad Estatal del Suelo.
- Avalos, Roberto (2005). *Innovación de la Gestión Pública: Análisis y Perspectivas*. México D. F.: INAP, Universidad Autónoma Metropolitana, Azcapotzalco.
Recuperado en: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num8>.
- Archer, Bernard (1993). “El Triángulo de la Gestión Urbana” en Azuela, Antonio, y Duhau, Emilio, (Coordinadores) *Gestión Urbana y Cambio Institucional*. México D. F.: Universidad Autónoma Metropolitana, Azcapotzalco.
- Arellano, David y Cabrero, Enrique (2005). “La Nueva Gestión Pública y su teoría de la organización: ¿son argumentos antiliberales? Justicia y equidad en el debate organizacional público”. *Revista Gestión y Política Pública*, Vol. XIV, No.3, Semestre II, p.p. 599-618.
- Azuela, Antonio y Duhau, Emilio (1993). “En Torno al Cambio Institucional: Tres Reformas Jurídicas y su Impacto” en Azuela, Antonio, y Duhau, Emilio, (Coordinadores) *Gestión Urbana y Cambio Institucional*. México D. F.: Universidad Autónoma Metropolitana, Azcapotzalco.
- Balbo, Marcello (1998). “La Planificación y Gestión Urbana Local” en Jordán, Ricardo y Simioni, Daniela (Compiladores) *Ciudades Intermedias de América Latina y el Caribe: Propuestas para la Gestión Urbana*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Balbo, Marcello (2003). “La Nueva Gestión Urbana”, en Jordán, Ricardo y Simioni, Daniela (Compiladores) *Gestión urbana para el desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Borja, Jordi y Castells, Manuel (1997). *Local y global. La gestión de las ciudades en la era de la información*. Madrid: Taurus.
- Borja, Jordi (2012). “Hacer ciudad en el siglo XX”, en Ziccardi, Alicia (Coordinadora) *Ciudades del 2010: entre la sociedad del conocimiento y la desigualdad social*. México, D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Cabrero, Enrique (1997). *Del Administrador al Gerente Público*. México D.F.: Instituto Nacional de Administración Pública.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

- Cabrero, Enrique y Nava, Gabriela (2000). *Gerencia pública municipal conceptos básico y estudios de caso*. México D. F.: Centro de Investigación y Docencia Económica.
- Contreras, Lovich y Heidi, Natalie (2008). "La Planificación y la Gestión Urbana. En escalas local-metrópolis-global". *Revista de Arquitectura*, Vol. 10. pp. 49-55.
- Gómez, Nayeli y Nari, Patricia (2014). "La Institucionalización de la planeación urbana. Una Mirada sobre los Institutos Municipales de Planeación (IMPLANES)" en *Los umbrales de la Administración Global*. México : COLPARMEX
- Jordán, Ricardo y Sabatini, Francisco (1993). *Gestión Urbana en América Latina: Problemas y Posibilidades*. Colombia: Centro de Estudios del Hábitat, Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín.
- Jordán, Ricardo y Simioni, Daniela (1998). "El Proyecto de Gestión Urbana en Ciudades Intermedias de América Latina y El Caribe" en Jordán, Ricardo y Simioni, Daniela (Compiladores). *Ciudades Intermedias de América Latina y el Caribe: Propuestas para la Gestión Urbana*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Jordán, Ricardo y Simioni, Daniela (2002). "Hacia una nueva modalidad de gestión urbana" en *Las nuevas funciones urbanas: gestión para la ciudad sostenible*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Losada, Carlos (1999). *¿De burócratas a Gerentes?* Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Lugo, Mario (1998). *Gobernabilidad Urbana en Centroamérica*. San José Costa Rica: Flacso Guri.
- Miklos, Tomás (2001). *Las decisiones Políticas de la Planeación a la Acción*. Segunda Edición, México D. F.: Siglo XXI.
- Monteverde, Roberto (2012). "El abordaje de la complejidad, herramientas, ideas y algunas ocurrencias". Presentación al VI Laboratorio IGC. Posadas, Misiones, Argentina. Paper inédito.
- Olías de Lima, Blanca (2001). *La Nueva Gestión Pública*. Madrid: Pearson Educación.
- Orellana, Arturo, et al. (2012). "Gestión urbana municipal a escala metropolitana: modelos en competencia". *Revista de Geografía Norte Grande* No. 51, pp. 67-80.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

- Osborne, David y Gaebler, Ted (1997). *La reinención del gobierno, la influencia del espíritu empresarial en el sector público*. Barcelona: Paidós.
- Parra, Constanza y Dooner, Cecilia (2001). *Nuevas experiencias de concertación público-privada: las corporaciones para el desarrollo local*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Peña, Sergio (2012). "Recent Trends and Practice in Spatial Planning in Mexico The Municipal Planning and Research Institutes" en *Gestión y Política Pública* Vol. XXI, No. 2, II septiembre de 2012, pp. 407-449.
- Pérez, Pedro (1994). *Buenos Aires Metropolitana y Gestión de la Ciudad*, Centro Editor de América Latina, Buenos Aires, Argentina: Centro de Estudios Sociales y Ambientales.
- Rodríguez, Alfredo y Oviedo, Enrique (2001). *Gestión Urbana y Gobierno de Áreas Metropolitanas*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Sabatini, Francisco, (1998). "Direcciones para el Futuro" en Jordán, Ricardo y Simioni, Daniela (Compiladores) *Ciudades Intermedias de América Latina y el Caribe: Propuestas para la Gestión Urbana*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Sagredo, Francisco y Carbonetti, Horacio (2003). *Elementos Clave y Perspectivas Prácticas en la Gestión Urbana*, Santiago de Chile: CEPAL.
- Schröder, Peter (2000). *Nueva Gestión Pública: Aportes para el buen gobierno*. México D.F.: Fundación Friedrich Naumann.
- Seisdedos, Gildo (2007). *Cómo gestionar las ciudades del siglo XXI. Del city marketing al urban management*. Madrid: Pearson.
- Stubbs, Mark, et al. (2000). "Intelligent Urban Management: Learning to Manage and Managing to Learn Together for a Change". *Revista Urban Studies*, Vol. 37, No. 10, p.p. 1801–1811.
- Velásquez, Luz Stella (1996). "Gestión urbana en ciudades medianas selección en América Latina, caso Manizales". Colombia: Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales.
- Uvalle, Ricardo (2004). "El valor institucional de la gestión pública". *Revista Venezolana de Gerencia*, No. 1 diciembre-febrero, pp. 1-29.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

- Zambrano, Adalberto, (2008). "Teoría para mejorar la gestión pública". *Revista de Artes y Humanidades UNICA*, No.22 Mayo-Agosto, pp. 132-149.

Páginas web de IMPLANES

- Asociación Nacional de IMPLANES (AMIMP) en www.amimp.org.mx consultada de mayo de 2013 a octubre de 2014.
- Instituto Municipal de Planeación de Aguascalientes en www.implanags.gob.mx/ consultada en octubre de 2014.
- Instituto Municipal de Planeación de Ahome Sinaloa en <http://www.implanahome.gob.mx/> consultada en octubre de 2014.
- Instituto de Planeación del Desarrollo Urbano del Municipio de Benito Juárez en www.implancancun.gob.mx/ consultada en octubre de 2014.
- Instituto Municipal de Planeación de Carmen en www.implancarmen.org/ consultada en octubre de 2014.
- Instituto Municipal de Planeación de Chihuahua en <http://www.implanchihuahua.gob.mx/> consultada en octubre de 2014.
- Instituto de Planeación para el Municipio de Colima en www.ipco.gob.mx/ consultada en octubre de 2014.
- Instituto Municipal de Planeación de Comitán de Domínguez en <http://www.implancomitan.org.mx/> consultada en octubre de 2014.
- Instituto Municipal de Planeación de Culiacán en www.implanculiacan.gob.mx/ consultada en octubre de 2014.
- Instituto Municipal de Investigación y Planeación de Ensenada en <http://imipens.org/>, consultada en octubre de 2014.
- Instituto Municipal de Planeación Urbana de Escuinapa en www.implan.escuinapa.gob.mx/ consultada en octubre de 2014.
- Instituto Municipal de Planeación de Guasave en www.implanguasave.gob.mx/ consultada en octubre de 2014.
- Instituto Municipal de Planeación Urbana de Hermosillo A.C. en www.implanhermosillo.gob.mx/ consultada en octubre de 2014.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

- Instituto Municipal de Planeación de Irapuato Guanajuato en www.implanirapuato.gob.mx/ consultada en octubre de 2014.
- Instituto Municipal de Planeación de León en www.implan.gob.mx/ consultada de mayo de 2013 a octubre de 2014.
- Instituto Municipal de Planeación de Matamoros en www.implanmatamoros.gob.mx/ consultada en octubre de 2014.
- Instituto de Planeación para el Desarrollo Sustentable de Manzanillo en www.inplanmanzanillo.com/ consultada en octubre de 2014.
- Instituto Municipal de Planeación Mazatlán en www.implanmazatlan.mx/ consultada en octubre de 2014.
- Instituto Municipal de Planeación Urbana y Convivencia de Monterrey en <http://www.implancmty.org/>, consultada en octubre de 2014.
- Instituto Municipal de Investigación, Planeación y Desarrollo Urbano de Nuevo Laredo en www.impladu.gob.mx/ consultada en octubre de 2014.
- Instituto Municipal de Planeación de Puebla en www.implanpuebla.gob.mx/ consultada en octubre de 2014.
- Instituto Municipal de Planeación del Municipio de Querétaro en www.implanqueretaro.gob.mx/ consultada de mayo de 2013 a octubre de 2014.
- Instituto Municipal de Planeación de San Luis Potosí en www.implansanluis.gob.mx/ consultada en octubre de 2014.
- Instituto Municipal de Planeación Urbana de San Pedro Garza García en www.implansp.org/ consultada en octubre de 2014.
- Instituto Metropolitano de Planeación del Sur de Tamaulipas en www.imeplansurdetamaulipas.gob.mx consultada en octubre de 2014.
- Instituto Metropolitano de Planeación de Tijuana en www.implantijuana.org/ consultada de mayo de 2013 a octubre de 2014.
- Instituto Municipal de Planeación de Victoria en www.implanvictoria.org.mx/ consultada en octubre de 2014.

**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

Instituciones de gestión urbana

- American Plannig Asociation Washinton, D.C. E.U.A. en www.planning.org consultada de mayo a septiembre de 2014.
- Atelier Parisien D`Urbanisme, Paris, Francia en <http://www.apur.org/> consultada de mayo a septiembre de 2014.
- Canadian Institute of Planners, Ottawa, Canadá en <http://www.cip-icu.ca> consultada de mayo a septiembre de 2014.
- Centro de Estudios Urbanos y Ambientales, Medellín, Colombia en <http://www.eafit.edu.co/centros/urbam> consultada de mayo a septiembre de 2014.
- Centro de Estudios Urbano-Regionales, Concepción, Chile en <http://www.ceur.ubiobio.cl/> consultada de mayo a septiembre de 2014.
- Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano Barcelona, España en <http://www.cideu.org/> consultada de mayo a septiembre de 2014.
- Consorcio Intermunicipal Grande ABC Santo André, Brasil en www.consorcioabc.sp.gov.br/institucional consultada de mayo a septiembre de 2014.
- Instituto de Gestión de Ciudades, Rosario, Argentina en www.igc.org.ar consultada de mayo a septiembre de 2014.
- Instituto Municipal de Investigación y Planeamiento Urbano de San Nicolás, Argentina en <http://www.ipusannicolas.gov.ar> y <http://www.sannicolas.gov.ar> consultadas de mayo a septiembre de 2014.
- Laboratori d`Urbanisme de Barcelona, Barcelona, España en <http://lub.upc.edu/> consultada de mayo a septiembre de 2014.

Anexo



**Instancias para la renovación de la gestión urbana en México.
Caso de estudio: Institutos Municipales de Planeación**

Formato de cuestionario



Universidad Autónoma del Estado de México
Facultad de Planeación Urbana y Regional
Maestría en Estudios de la Ciudad



Nombre del IMPLAN: _____ Municipio: _____

Fecha de fundación: _____ Pagina web: _____ e-mail: _____

Tel: _____ Dirección: _____

Redes sociales: _____

Nombre del Director: _____ Perfil profesional: _____

1. ¿Qué tipo de proyectos realiza el IMPLAN?
a) Planeación b) Desarrollo urbano c) Desarrollo social
2. ¿Cuál es la forma de financiamiento de los proyectos?
a) Pública b) Privado c) Mixto
3. ¿Qué formas de participación ciudadana integra en la realización de los proyectos?

4. ¿Cuál es la estructura orgánica del IMPLAN?

5. ¿Cuál es el perfil profesional del personal que integra el IMPLAN?

6. ¿El IMPLAN se encuentran vinculado con organizaciones o instituciones privadas?
Sí _____ No _____ ¿Cuál? _____

7. ¿El IMPLAN se encuentra vinculado con ONG's?
Sí _____ No _____ ¿Cuál? _____

8. ¿El IMPLAN se encuentra vinculado con instituciones educativas de nivel superior?
Sí _____ No _____ ¿Cuál? _____

9. ¿Con que niveles de gobierno mantiene relación directa el IMPLAN?
Municipal _____ Estatal _____ Federal _____

10. ¿El IMPLAN funcionan bajo algún instrumento legislativo?
Sí _____ No _____ ¿Cuál? _____

11. ¿Qué tipo de publicaciones realiza el IMPLAN y en que medios?

12. ¿El IMPLAN realiza actividades de investigación científica?
Sí _____ No _____ ¿Cuáles? _____