



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
División de Estudios de Posgrado e Investigación

**POLÍTICAS PÚBLICAS PARA LA MOVILIDAD URBANA EN LA ZONA
METROPOLITANA DE LA CIUDAD DE QUERÉTARO**

**Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Doctor en Administración**

Presenta:

Gustavo Adolfo Alcocer Gamba

Santiago de Querétaro, Qro., Febrero del 2019.



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Doctorado en Administración

**Políticas Públicas para la Movilidad Urbana en la Zona Metropolitana de
la ciudad de Querétaro**

Opción de titulación
Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de

Doctorado en Administración

Presenta:

Gustavo Adolfo Alcocer Gamba

Dirigido por:

Dra. Clara Escamilla Santana

Dra. Clara Escamilla Santana
Presidente


Dr. Arturo Castañeda Olalde
Secretario

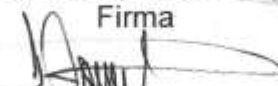
Dr. Juan José Méndez Palacios
Vocal

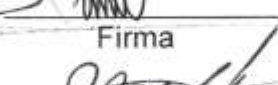
Dr. Luis Rodrigo Valencia Pérez
Suplente


Dr. Crisógono de Santiago Guerrero
Suplente



M. en I. Martín Vivanco Vargas
Director de la Facultad



Firma



Firma



Firma


Firma


Firma


Firma


Firma


Firma

Dra. Ma. Guadalupe Flavia Loarca Piña
Directora de Investigación y Posgrado

RESUMEN

Esta investigación atiende un asunto sensiblemente social y tiene como objetivo: Analizar la función del Estado para el diseño de políticas públicas en la movilidad urbana de la Zona Metropolitana de la Ciudad de Querétaro (ZMCQ). Se dimensionalizaron variables en independientes (políticas públicas y competitividad metropolitana) y dependiente (movilidad sostenible). Se revisaron fuentes primarias para conocer la evolución del sistema, se realizó una entrevista abierta a ocho actores clave y se utilizó la metodología de la prospectiva estratégica del territorio y el método de escenarios se cumplió en cinco talleres de prospectiva para: Buscar variables clave internas y externas con Micmac; posicionar actores y establecer relaciones de fuerzas, convergencia y divergencia por objetivos con Mactor; explorar el campo de los posibles con Morphol; establecer preguntas clave para el futuro con Smic-Prob-Expert y plantear escenarios con Multipol. De acuerdo a los resultados el diseño de las políticas públicas para la movilidad urbana en la ZMCQ involucra como actores clave al Club de Industriales de Querétaro, el Consejo de Concertación Ciudadana, el Gobierno del Estado de Querétaro y la Universidad Autónoma de Querétaro; es así como la función del Estado para cumplir con el escenario deseable, consiste en una nueva apropiación de la cultura de lo público, el derecho a sus servicios, mayor inclusión social en la agenda de gobierno, las formas efectivas del discurso, la capacidad y orientación de la gestión pública que de sostenibilidad a sus procesos y una alta rentabilidad social, la transparencia, integridad y rendición de cuentas al optimizar el uso de los recursos públicos, el grado de aceptación y credibilidad de las instituciones públicas y de manera particular reorientar y elevar los niveles de competitividad metropolitana basada en el enfoque de ciudad-región global, donde la gobernanza impulsa procesos de ciudadanización más responsables e incluyentes. La habitabilidad es mediante la calidad de vida universal y una movilidad metropolitana sostenible, cuyos elementos de soporte son: Ordenamiento territorial, infraestructura para la movilidad, sistema de transporte, conectividad y su modelo de desarrollo, todo ello, en un enfoque que fomenta la sinergia en economías y sociedades de la información y el conocimiento.

(Palabras clave: Políticas públicas, movilidad sostenible, prospectiva estratégica, escenarios, competitividad, conocimiento)

SUMMARY

This research addresses a very sensitive social issue and has the objective of analyzing the role of the State in the design of public policies for urban mobility in the Metropolitan Area of the City of Querétaro (ZMCQ). Independent (public policies and metropolitan competitiveness) and dependent (sustainable mobility) variables were dimensioned. Primary sources were reviewed to know the evolution of the system. An open interview was conducted with eight key actors. The strategic prospective of the territory methodology was used and the scenarios method was completed in five foresight workshops in order to: search for internal and external key variables with Micmac; position actors and establish relationships of forces, convergence and divergence by objectives with Mactor; explore the field of possibilities with Morphol; establish key questions for the future with Smic-Prob-Expert and pose scenarios with Multipol. Based on the results, the design of public policies for urban mobility in the ZMCQ involves Club de Industriales de Querétaro, (Club of the Industrialists of Queretaro), the Consejo de Concertación Ciudadana, (Council of Citizen's Cooperation Agreement), the Government of the State of Queretaro and the Autonomous University of Queretaro as the key actors. This is how the function of the State to fulfill the desirable scenario consists in a new appropriation of the culture of the public, the right to its services, a greater social inclusion in the government agenda, effective forms of discourse, the capacity and orientation of public management that provides sustainability to its processes and a high social profitability, transparency, integrity and accountability by optimizing the use of public resources, the degree of acceptance and credibility of public institutions, and in particular way reorienting and raising levels of metropolitan competitiveness based on the global city-region approach, where governance drives more responsible and inclusive citizenship processes. Habitability is through universal quality of life and sustainable metropolitan mobility, whose supporting elements are: territorial planning, infrastructure for mobility, transportation system, connectivity and its developmental model, all in an approach that encourages synergy in economies and societies of information and knowledge.

(Key words: Public policies, sustainable mobility, strategic prospective, scenarios, competitiveness, knowledge)

DEDICATORIAS

“La inversión más noble y prioritaria de una nación es invertir en su talento”. Alcocer (2015)

Mi respetuosa dedicatoria en este trabajo para el debate del pensamiento científico, que las universidades públicas tienen en la sociedad mexicana, de reconocer nuestro derecho al conocimiento y nuestra obligación de transferirlo. Bienvenida la crítica que evolucione el pensamiento, para ampliar la calidad de la educación que permita enriquecer el espíritu crítico y la solvencia del honor para retribuirlos a la sociedad. El futuro necesita un espíritu capaz de tomar riesgos, apropiémonos de nuestros deseos.

AGRADECIMIENTOS

Estoy agradecido por el privilegio de haber tenido la oportunidad de estudiar en esta universidad pública, donde he tenido la dicha de compartir el conocimiento con extraordinarios compañeros y maestros; la confianza, el trabajo y sus enseñanzas me han orientado en esta etapa de mi formación, atmósfera de aprendizaje y emprendimiento continuo, quiero agradecer en particular a la Dra. Clara Escamilla Santana, por su paciencia, claridad y profesionalismo con el que condujo mi tesis; su orientación fue determinante para dar forma a una serie de ideas e inquietudes que transitan en nuestro deseo de construir un futuro promisorio y con certidumbre para los queretanos a partir de la zona metropolitana. Gracias doctora Escamilla por el aprendizaje compartido.

También agradezco a los actores del cambio, quienes confiaron en el proceso de un trabajo de tesis muy peculiar, difícil en estos ejercicios de prospectiva estratégica, dándome su tiempo, conocimientos y trabajo para hacer posible esta investigación, ellos son la pieza fundamental de este ejercicio.

A los profesionales que motivaron y apoyaron en esta experiencia para culminar mi proceso formativo e integrar el documento final, particularmente a la Maestra Rocío Edith González García y a la Doctora María Lorena Alcocer Gamba, así también de manera especial a mi maestro el Doctor Emilio Salim Cabrera, quien inspiró y e inicio mi formación en el conocimiento de la prospectiva y las políticas públicas.

Agradezco a mis hijos Lucia, Gustavo Adolfo y María del Carmen, por su consideración al tiempo que generosamente cedieron para que dedicara mi atención a este proceso de mi formación académica. Ustedes son el motivo de seguir buscando retos y compromisos. Así mismo a mis padres quienes en su cariño formaron mis valores, a mis hermanos y amigos por su tolerancia y solidaridad, gracias.

ÍNDICE

RESUMEN	iii
SUMMARY	iv
DEDICATORIAS	v
AGRADECIMIENTOS	vi
1. INTRODUCCIÓN	1
Objetivo general y específicos	5
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1. Niveles de abstracción en el marco teórico	7
2.2. Las Políticas Públicas	9
2.2.1. Evolución de las Políticas Públicas	15
2.2.2. Diseño de las Políticas Públicas	22
2.3. El Estado y las políticas públicas	23
2.3.1. Estado Neoliberal	28
2.3.2. Reducción de lo público en beneficio de lo privado	33
2.3.3. Estado Humanista	36
2.3.4. Valores Ciudadanos	39
2.3.5. Ética pública	41
2.3.6. Cultura de la legalidad	42
2.3.7. Comunicación política y poder	44
2.3.8. Responsabilidad social	48
2.4. La Geopolítica	49
2.4.1. Latinoamérica y México en el contexto geopolítico	52

2.4.2. Zona Metropolitana de la Ciudad de Querétaro (ZMCQ) en el contexto nacional e internacional	55
2.5. Evolución de la Nueva Gestión Pública	60
2.5.1. Gestión por Resultados	73
2.5.2. Gestión en Base a Resultados	74
2.5.3. Gestión Para Resultados	76
2.5.4. Gestión para Resultados del Desarrollo	78
2.5.5. Gobernanza en la Era Digital	81
2.5.6. Indicadores	82
2.6. Derechos Sociales	88
2.6.1. Derecho a la ciudad	88
2.6.2. Derecho al espacio público	90
2.6.3. Derecho al suelo urbano	91
2.6.4. Derecho a los servicios públicos y a la vivienda	91
2.7. Movilidad	93
2.7.1. Movilidad sostenible	97
2.7.2. Movilidad urbana	103
2.7.3. Movilidad metropolitana	107
2.8. Las Políticas Públicas de movilidad internacional y nacional	109
2.9. Zona Metropolitana de la Ciudad de Querétaro (ZMCQ)	123
2.9.1. Nueva visión de la movilidad metropolitana	130
2.9.2. Las Políticas Públicas de movilidad en la ZMCQ	132
2.9.3. Las Políticas Públicas a partir de la Gestión basada en valores	135
2.10. Visión Prospectiva	139
2.11. Nuevos Modelos de desarrollo metropolitano	143

3. METODOLOGÍA	148
3.1. Fundamentación teórica-metodológica	149
3.1.1. Problema	163
3.1.2. Variables, conceptualización e indicadores	163
3.1.3. Pregunta sensorial	174
3.1.4. Supuesto	174
3.2. Metodología Prospectiva	175
3.2.1. Muestra	187
3.2.2. Procedimientos	190
3.2.3. Herramientas	198
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	199
4.1. Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MICMAC)	199
4.2. Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones (Mactor)	228
4.3. Análisis Morfológico (Morphol)	275
4.4. Sistema Matriz de Impactos Cruzados (Smic-Prob-Expert)	291
4.5. Multipol para (MULTicriterio y POLítica)	327
4.6. Conclusiones y recomendaciones	351
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	374

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Página	
2.1	Definiciones de políticas públicas	10
2.2	Definiciones de Estado	26
2.3	Características de la administración pública y la gestión pública	62
2.4	Modelos de la administración y gestión pública	64
2.5	Fundamentos teórico conceptuales de los modelos de continuidad	66
2.6	Nuevos modelos de gestión pública	68
2.7	Fundamentos teórico conceptuales de los paradigmas de transición	70
2.8	Indicadores base para las políticas públicas en la movilidad urbana en la ZMCQ	85
2.9	Indicadores base para el transporte público con impacto social en la ZMCQ	86
2.10	Indicadores para la Gestión basada en resultados	87
2.11	Evolución del diseño de las políticas públicas	119
2.12	Definiciones de prospectiva	139
3.1	Fuentes de investigación	154
3.2	Matriz de programas sectoriales con los estados de Jalisco, Nuevo León y la Ciudad de México	161
3.3	Características principales de los índices de competitividad para Querétaro	168
3.4	Características principales de los índices de competitividad para Querétaro	169
3.5	Cuestionario	191
3.6	Logística de los talleres de prospectiva	192
4.1	Lista de variables	200

4.2	Matrix of Direct Influences (MDI)	202
4.3	Potential direct influence/dependence map. MPDI	222
4.4	Matriz de influencias directas (MID)	230
4.5	Matriz de posiciones valoradas (2MAO)	231
4.6	Matriz de Influencias Directas e Indirectas (MIDI)	232
4.7	Balance Neto de las influencias (BN)	236
4.8	Relaciones de fuerza MIDI	237
4.9	Matriz Max. de las Influencias Directas e Indirectas (MMDII)	243
4.10	MMDII competitiveness	244
4.11	Matriz de posiciones simples (1MAO)	250
4.12	Matriz de posiciones valoradas (2MAO)	252
4.13	Matrices de posiciones ponderadas valoradas (3MAO)	255
4.14	Matriz de convergencias (1CAA)	258
4.15	Matriz valorada de convergencias (2CAA)	261
4.16	Matriz de divergencias (1DAA)	266
4.17	Lista de dominios	275
4.18	Lista de variables	276
4.19	Cuadro de hipótesis	278
4.19	Cuadro de hipótesis	279
4.20	Escenarios flechados	280
4.21	Escenarios flechados	283
4.22	Escenarios flechados	285
4.23	Escenarios flechados	288
4.24	Cuadro de hipótesis	291
4.25	Cuadro de expertos	291
4.26	Probabilidades simples UAQ	292
4.27	Probabilidades simples COPARMEX	292
4.28	Probabilidades simples CIC	293
4.29	Probabilidades simples IQT	293
4.30	Probabilidades simples CCC	294

4.31	Probabilidades simples CIQ	294
4.32	Probabilidades simples GEQ	295
4.33	Probabilidades simples MCPIO	295
4.34	Probabilidades condicionales sí realización UAQ	296
4.35	Probabilidades condicionales sí realización COPARMEX	296
4.36	Probabilidades condicionales sí realización CIC	296
4.37	Probabilidades condicionales sí realización IQT	297
4.38	Probabilidades condicionales sí realización CCC	297
4.39	Probabilidades condicionales sí realización CIQ	297
4.40	Probabilidades condicionales sí realización GEQ	298
4.41	Probabilidades condicionales sí realización MCIPIO	298
4.42	Probabilidades condicionales si no realización UAQ	299
4.43	Probabilidades condicionales si no realización COPARMEX	299
4.44	Probabilidades condicionales si no realización CIC	299
4.45	Probabilidades condicionales si no realización IQT	300
4.46	Probabilidades condicionales si no realización CCC	300
4.47	Probabilidades condicionales si no realización CIQ	300
4.48	Probabilidades condicionales si no realización GEQ	301
4.49	Probabilidades condicionales si no realización MCIPIO	301
4.50	Síntesis de las figuras 4.56 a la 4.61 de probabilidades simples	318
4.51	Síntesis de las figuras 4.62 a la 4.68 del reparto de las probabilidades condicionales sí realización y si no realización	326
4.52	Evaluación de las acciones en función de los criterios	330
4.53	Evaluación de las políticas en función de los criterios	331
4.54	Evaluación de los escenarios en función de los criterios	332
4.55	Evaluación de las acciones en función de las políticas	333
4.56	Evaluación de las políticas en función de los escenarios	343

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Página
2.1. Niveles de abstracción en el marco teórico	7
2.2. Ciclo de vida de las políticas públicas	13
2.3. Características de las políticas públicas	14
2.4. Cinco etapas para el diseño de políticas públicas viables	20
2.5. Políticas públicas y medio ambiente	22
2.6. El enfoque de ciclo de vida de la GBR	75
2.7. El Estado y la Gestión para Resultados	77
2.8. GpRD 3 principios centrales	78
2.9. Pilares del Ciclo de Gestión	79
2.10. Ámbitos de desempeño de los indicadores	83
2.11. Factores que influyen en la accesibilidad	96
2.12. Pirámide del transporte sostenible	98
2.13. Factores del desarrollo sustentable	101
2.14. Segmentación económica – territorial de las áreas metropolitanas	117
2.15. Implementación de la política de movilidad integrada y sostenible	118
2.16. Ciclo de la dependencia del automóvil y la dispersión urbana	120
2.17. Índice de Molestias de los Usuarios del Transporte	122
2.18. Habitantes por vehículo en el Municipio de Querétaro	125
2.19. Tasa de variación poblacional, vehicular y carreteras estatales 2015 vs 2000	126
2.20. Crecimiento de vehículos automotores en el Municipio de Querétaro	126
2.21. Atributos de la perspectiva territorial	143
2.22. El futuro de la movilidad	146
3.1. Etapas del proceso metodológico	149

3.2.	Superficie urbana adicional para estacionamiento	157
3.3.	Índices de competitividad nacional, Querétaro	166
3.4.	Esquema de variables que inciden en el Hecho Social	172
3.4.	Esquema de variables que inciden en el Hecho Social	173
3.5.	Evolución de los estudios del futuro	176
3.6.	Intersección de los tres campos de la prospectiva estratégica	178
3.7.	El triángulo griego	180
3.8.	Prospectiva territorial	182
3.9.	Modelo metodológico de prospectiva estratégica	187
3.10.	Visualización gráfica del planteamiento	193
4.1.	Mapa con escala de influencia y dependencia	203
4.2.	Direct influence/dependence map MICMAC	204
4.3.	Direct influence graph. MDI	216
4.4.	Indirect influence/dependence map. MII	218
4.5.	Indirect influence graph. MII	220
4.6.	Potential direct influence/dependence map. MPDI	223
4.7.	Potential direct influence graph. MPDI	224
4.8.	Potential indirect/influence map. MPII	225
4.9.	Potential indirect influence graph	226
4.10.	Plano de influencias y dependencias entre actores	234
4.11.	Histograma de relaciones de fuerza MIDI	238
4.12.	Generar proyectos integrales para mejorar la movilidad Metropolitana	239
4.13.	Elevar el nivel de competitividad metropolitana	239
4.14.	Implementar un plan estratégico de movilidad que permita el acceso universal del transporte	240
4.15.	Lograr el desarrollo sostenible de la ZM de Qro, promover la calidad de vida y el posicionamiento de la metrópoli en el contexto nacional e internacional	240

4.16. Contar con un sistema metropolitano de movilidad que permita el acceso del transporte público con calidad, bajo costo, cobertura y accesibilidad	241
4.17. Tener un programa estratégico de movilidad metropolitano con visión de largo plazo y con proyectos de alta calidad profesional que garanticen los niveles de competitividad, eficacia, eficiencia y transparencia en el uso de los recursos públicos	241
4.18. Tener un sistema de transporte público eficiente y eficaz	242
4.19. Contribuir a elevar el nivel de competitividad y gobernanza en la zona metropolitana	242
4.20. Histograma de relaciones de fuerza MMDII	245
4.21. Generar proyectos integrales para mejorar la movilidad metropolitana	246
4.22. Elevar el nivel de competitividad metropolitana	246
4.23. Implementar un plan estratégico de movilidad que permita el acceso universal del transporte	247
4.24. Lograr el desarrollo sostenible de la ZM de Qro, promover la calidad de vida y el posicionamiento de la metrópoli en el contexto nacional e internacional	247
4.25. Contar con un sistema metropolitano de movilidad que permita el acceso del transporte público con calidad, bajo costo, cobertura y accesibilidad	248
4.26. Tener un programa estratégico de movilidad metropolitano con visión de largo plazo y con proyectos de alta calidad profesional que garanticen los niveles de competitividad, eficacia, eficiencia y transparencia en el uso de los recursos públicos	248
4.27. Tener un sistema de transporte público eficiente y eficaz	249
4.28. Contribuir a elevar el nivel de competitividad y gobernanza en la zona metropolitana	249
4.29. Histograma de la implicación de los actores sobre los objetivos 2MAO	253

4.30. Histograma de la movilización de los actores sobre los objetivos 3MAO	256
4.31. Plano de correspondencias actores/objetivos	257
4.32. Plano de convergencias entre actores de orden 1	259
4.33. Gráfico de convergencias entre actores de orden 1	260
4.34. Plano de convergencias entre actores de orden 2	262
4.35. Gráfico de convergencias entre actores de orden 2	263
4.36. Plano de convergencias entre actores de orden 3	264
4.37. Gráfico de convergencias entre actores de orden 3	265
4.38. Plano de divergencias entre actores de orden 1	267
4.39. Plano de distancias netas entre objetivos	268
4.40. Gráfico de distancias netas entre objetivos	270
4.41. Plano de distancias netas entre actores	272
4.42. Gráfico de distancias netas entre actores	273
4.43. Posiciones de los expertos sobre las probabilidades simples (Habitabili) (Conjunto de expertos)	302
4.44. Posiciones de los expertos sobre las probabilidades simples (Movilidad) (Conjunto de expertos)	303
4.45. Posiciones de los expertos sobre las probabilidades simples (Tecnología) (Conjunto de expertos)	304
4.46. Posiciones de los expertos sobre las probabilidades simples (Inversión) (Conjunto de expertos)	305
4.47. Posiciones de los expertos sobre las probabilidades simples (Gobernanza) (Conjunto de expertos)	306
4.48. Posiciones de los expertos sobre las probabilidades simples (Sostenibi) (Conjunto de expertos)	307
4.49. Histograma de las probabilidades condicionales si realización (Sostenibil/Habitabili) (Conjunto de expertos)	308
4.50. Posiciones de los expertos sobre las probabilidades condicionales si no realización (Habitabili/Movilidad) (Conjunto de expertos)	309

4.51. Posiciones de los expertos sobre las probabilidades condicionales si no realización (Movilidad/Sostenibil) (Conjunto de expertos)	309
4.52. Posiciones de los expertos sobre las probabilidades condicionales si no realización (Tecnología/Movilidad) (Conjunto de expertos)	310
4.53. Posiciones de los expertos sobre las probabilidades condicionales si no realización (Inversión/Movilidad) (Conjunto de expertos)	310
4.54. Posiciones de los expertos sobre las probabilidades condicionales si no realización (Gobernanza/Habitabili) (Conjunto de expertos)	311
4.55. Posiciones de los expertos sobre las probabilidades condicionales si no realización (Sostenibil/Movilidad) (Conjunto de expertos)	311
4.56. Reparto de las probabilidades simples: Habitabili	312
4.57. Reparto de las probabilidades simples: Movilidad	313
4.58. Reparto de las probabilidades simples: Tecnología	314
4.59. Reparto de las probabilidades simples: Inversión	315
4.60. Reparto de las probabilidades simples: Gobernanza	316
4.61. Reparto de las probabilidades simples: Sostenibil	317
4.62. Reparto de las probabilidades condicionales si realización: Sostenibil/Inversión	319
4.63. Reparto de las probabilidades condicionales si no realización: Habitabili/Movilidad	320
4.64. Reparto de las probabilidades condicionales si no realización: Movilidad/Sostenibil	321
4.65. Reparto de las probabilidades condicionales si no realización: Movilidad/Sostenibil	322
4.66. Reparto de las probabilidades condicionales si no realización: Inversión/Movilidad	323
4.67. Reparto de las probabilidades condicionales si no realización: Gobernanza/Habitabili	324
4.68. Reparto de las probabilidades condicionales si no realización: Sostenibilidad/Movilidad	325
4.69. Plano de perfiles de acciones y políticas	335

4.70. Plano de sensibilidad de las clasificaciones	337
4.71. Plano de proximidades entre acciones y políticas	339
4.72. Plano de perfiles de acciones y escenarios	345
4.73. Plano de sensibilidad de las clasificaciones	346
4.74. Plano de proximidades entre políticas y escenarios	347
4.75. Diseño de las políticas públicas para la movilidad urbana ZMCQ	351
4.76. Modelo prospectivo hacia el diseño de políticas públicas para la movilidad urbana de la ZMCQ	355
4.77. Resultados del método MICMAC	357
4.78. Resultados del método MACTOR	359
4.79. Resultados del método MORPHOL	361
4.80. Resultados del método Smic-Prop-Expert	363
4.81. Resultados del método MULTIPOL	365
4.82. Modelo prospectivo hacia el diseño de políticas públicas para la movilidad urbana de la ZMCQ	368

Dirección General de Bibliotecas UAQ

1. INTRODUCCIÓN

En la investigación interesa conocer la realidad que se construye a partir de la interacción entre los diversos actores que participan en el diseño de las políticas públicas para la movilidad en el contexto de la zona metropolitana de la ciudad de Querétaro ZMCQ.

Así también, si la teoría general según Sautu, Boniolo, Dalle y Elbert (2005, p. 34) está constituida por un conjunto de proposiciones que se utilizan para explicar procesos y fenómenos. Establece que el marco conceptual implica una visión de la sociedad, de la posición que las personas ocupan en ella y las características que asumen las relaciones entre el todo y sus partes.

Schneider (1985) citado por Cejudo (2008) propone que “los problemas sociales son construidos socialmente”, ya que adquieren su caracterización por las acciones e interacciones de los actores sociales, debido a que se le atribuyen características negativas a través del discurso que la asocia a situaciones que no se atienden.

En el neoliberalismo y el enfoque de mercado, la Teoría General de la Administración, centra su análisis en la eficacia y eficiencia, Hernández (2006, p. 3) comenta que el concepto de Administración “es un acto de coordinación humana para alcanzar objetivos”; en donde el sujeto ha requerido mayor coordinación cuando comenzó a vivir en comunidades y, en consecuencia, a socializar, con ello necesitó mejorar sus habilidades administrativas al momento de realizar una tarea en conjunto. La eficacia es el cumplimiento de los objetivos esperados en el tiempo previsto y con la calidad esperada; y la eficiencia es la capacidad para seleccionar y usar los medios más efectivos y de menor desperdicio con el fin de llevar a cabo una tarea o lograr un propósito. Hernández (2006:4).

Bajo la lógica del Estado neoliberal, la legitimidad del Estado y de la administración pública se centra en ejercer el poder sobre los individuos; por lo que disminuye su participación en la economía y transfiere los activos al capital privado. Además elimina programas y políticas de beneficio social. (Geancarlos, 2006).

Para fines del estudio, el enfoque humanista de las políticas públicas revaloriza la opinión que se tiene respecto a las políticas públicas de movilidad en la Zona Metropolitana de la ciudad de Querétaro; al tomar como punto de partida la definición de Uvalle (1998) mencionado en Rosas (2011, p. 138) que dice: “las políticas públicas son una modalidad de la acción gubernamental, pero no son el gobierno en sí. Son el gobierno para sí, esto es, para la sociedad, los ciudadanos y sus organizaciones. Como acciones de gobierno se relacionan con lo que son los consensos, los disensos, la legitimidad y el goce de las libertades públicas (...). Lo público significa que el gobierno debe (ser para) todos crear las condiciones para que la justicia distributiva también sea accesible a todos. Lo público es una forma de vida donde los individualismos o los intereses corporativos estamentales son diluidos para que los individuos tengan igualdad de derechos y obligaciones (...).”

Como parte del estudio, se debe mencionar que las políticas públicas son un tema que está en evolución constante, tanto por su conceptualización, como por los procesos que comprende. Y su funcionamiento se ha dado tanto en el Estado benefactor, el neoliberalismo y el humanismo, por lo que “están influidas por los discursos con los que se definen los problemas, se legitiman las decisiones, se presentan los resultados y se entienden los procesos”. (Cejudo, 2008, p. 1).

El siguiente argumento, respalda el objetivo de la investigación, “para el enfoque constructivista, el vínculo entre las acciones es una relación de “constitución mutua” entre estructuras y agentes. La interacción entre individuos genera significados compartidos que, al mantenerse en el tiempo, se vuelven estructuras estables”, las cuales pueden generar instituciones u organizaciones; o normas y expectativas. (Klotz y Lynch, 2007 mencionado en Cejudo, 2008, p. 3).

El planteamiento guía para el estudio es el que propone Kristeva (2013, p. 409) “hoy en día, lejos de desglobalizar, es necesario inventar una nueva reglamentación internacional para regular y controlar las finanzas y la economía globalizada y crear finalmente una gobernanza mundial ética, universal y solidaria.” La idea anterior se refuerza con la forma para dar sentido a las políticas públicas propuesta por Cejudo (2008), ya que deben vincularse con el entorno social y otorgar el significado de acuerdo a los propósitos, necesidades y prioridades colectivas.

Con base en lo anterior, “el enfoque constructivista no sólo explica la concepción general del proceso de políticas públicas, sino que también contribuye a comprender los procesos específicos que lo componen: la definición de problemas y la formación de agenda pública, la toma de decisiones y su justificación, la implementación de dichas decisiones y, al final del ciclo, su evaluación”. (Cejudo, 2008, p. 5).

Weber intentó esbozar un concepto político-administrativo de la ciudad a fin de contrastarlo con distintas épocas y culturas. Para él, *“lo característico de la ciudad occidental no estriba en la diferenciación de los medios rural y urbano, sino en la organización autónoma de su vida comunitaria, en el hecho de constituir una corporación de derecho público y en sus privilegios colectivos frente a su entorno”*. Morcillo y Weisz (2014, p. 3)

Al reconocer estas condiciones de mercado y el concepto de desarrollo que le aplican los rasgos político-culturales, se desarrolla este modelo en el territorio de manera exponencial para conformar un nuevo concepto urbano-territorial de la zona metropolitana.

Si bien las zonas metropolitanas expresan su formas de político-culturales, en ellas la infraestructura ha sido el tema de producción por excelencia, sin embargo las formas de apropiación y socialización de este territorio se genera mediante los

servicios públicos que representan un elemento esencial de nuestra sociedades por sus principio democráticos basados en los derechos humanos, el Estado de derecho y la solidaridad social, tal como se cita en la Declaración Universal de los Derechos Humanos el 10 de diciembre de 1948.

Los servicios públicos proporcionan una redistribución igualitaria de la pobreza y al hacerlo deberían garantizar que las personas sean tratadas con el mismo respeto, se les proporcione la misma protección y vivan sin ser objeto de discriminación, independientemente de su edad, sexo, religión, identidad nacional, raza u origen étnico, discapacidad y orientación sexual.

Las demandas, diversidad y complejidad de los servicios públicos han tenido un proceso de acuerdo a la evolución de nuestra sociedad, que van inscritas por la economía, la tecnología, la cultura, el territorio y el medio ambiente natural. Hoy el proceso de metropolización es el reto que hay que reconocer dadas las tendencias de crecimiento, y en este reconocimiento identificar la movilidad urbana en un concepto amplio como uno de los temas en los servicios de mayor impacto social.

“La configuración global del sector del transporte genera gran parte de los problemas de sostenibilidad ambiental y energética mundial y explica, en parte, la insostenible movilidad urbana.” (Lizárraga, 2006, p. 289). Quien estableció que en el 2030 el sector del transporte, de acuerdo con la *World Business Council for Sustainable Transport* (WBCST) será el principal consumidor de energía, por delante de la industria.

Para Lizárraga (2006, p. 293) “la insostenibilidad del sector transporte también viene explicada por la ocupación del terreno, la intervención en los ecosistemas y la transformación del paisaje para el trazado de carreteras y autopistas.”

Trivelli (2004, p. 27-28) establece que “de no alcanzar mecanismos de acuerdo y concertación que realcen el carácter colectivo de la ciudad como construcción social, que permitan subordinar los intereses individuales al bien común, las ciudades se encuentran ante situaciones que pueden llegar a ser altamente conflictivas, pues la suma de los intereses particulares no lleva a la construcción de la ciudad, menos cuando se pretende lograrlo a través de la libre operatoria del mecanismo de mercado

Estos mecanismos que formalmente están en el discurso político e instrumentos legales, deben aplicarse políticas públicas con responsabilidad social que garanticen su cobertura universal, con calidad, eficacia y eficiencia.

Es necesario reconocer la importancia que ejerce el diseño de las políticas públicas en los servicios públicos, los que esencialmente deben ser, regulados y controlados por el Estado y promoverse las alianzas público-públicas. Atendiendo a dar certidumbre para tener equidad, igualdad y justicia. El Estado es el único que puede garantizar la satisfacción de las necesidades de interés general de la población y sus derechos.

Objetivo general y específicos

Objetivo general:

Analizar la función del Estado para el diseño de políticas públicas en la movilidad urbana de la ZMCQ.

Objetivos específicos:

1. Conocer la valoración del concepto de lo público en la población de la ZMCQ.

2. Conocer la credibilidad que tienen las instituciones públicas para la movilidad urbana en la ZMCQ.
3. Conocer la capacidad de gestión para los proyectos públicos para la movilidad metropolitana de la ZMCQ.
4. Conocer el estado del arte del discurso para el diseño de las políticas públicas para la movilidad metropolitana en la ZMCQ.
5. Conocer la situación de la inclusión social para la formulación de la agenda de gobierno en el diseño de las políticas públicas de la movilidad metropolitana en la ZMCQ.
6. Conocer los niveles de transparencia y rendición de cuentas en las políticas públicas para la movilidad metropolitana en la ZMCQ.
7. Conocer los niveles de competitividad metropolitana en la ZMCQ de acuerdo al diseño de las políticas públicas para la movilidad metropolitana.

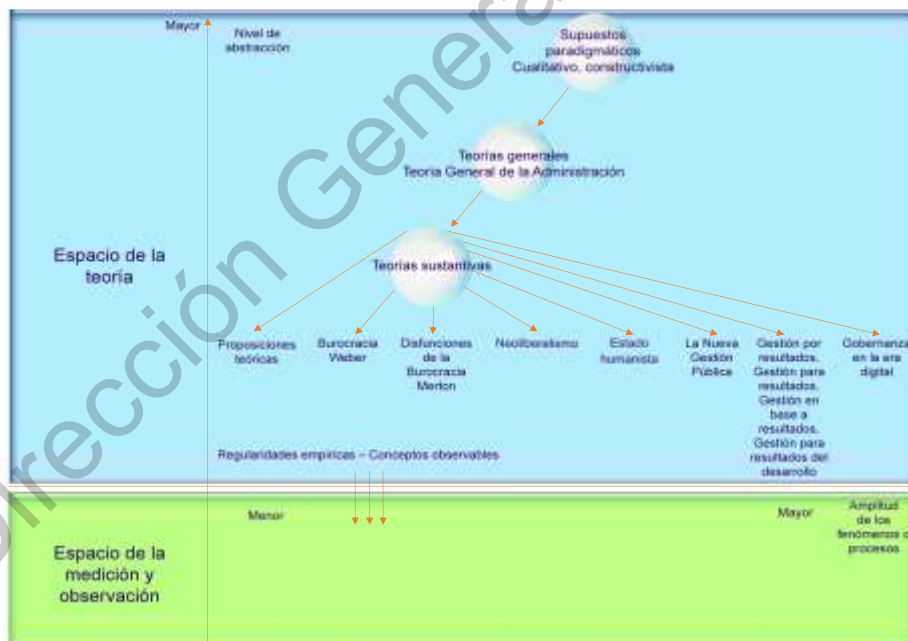
Las políticas públicas, en un entorno de legitimación, deberán ser determinadas por las preferencias de los gobernados, es decir, tener un “sentimiento colectivo” Scharpf (2005), y tomar acción a través de una política eficaz que sirva al bien común y excluya el abuso del poder. En el modo unitario “la participación de los gobernados en la formación de la voluntad política está mediatizada, (...) por instituciones de democracia representativa y por la libertad de decisión asegurada formalmente a los gobernantes,” y de ello lo determina dependencia de los gobernantes del voto de los votantes y la comunicación política entre gobernantes y gobernados; moldeados por la estructura institucional del sistema de gobierno. Scharpf (2005, p. 26).

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Niveles de abstracción en el marco teórico

Para Sautu, Boniolo, Dalle y Elbert (2005, p. 34) el marco teórico constituye un corpus de conceptos de diferentes niveles de abstracción articulados entre sí, que orientan la forma de aprehender la realidad. Incluye supuestos de carácter general acerca del funcionamiento de la sociedad y la teoría o conceptos específicos sobre el tema que se pretende analizar. La figura 2.1. Niveles de abstracción en el marco teórico que aparece a continuación, muestra los niveles de a investigación socia, en la que podemos encontrar un marco teórico, objetivos y metodología, etapas que Sautu, Boniolo, Dalle y Elbert (2005) plantean se infuyen mutuamente. El marco teórico tiene diferentes niveles de abstracción entre sí que llevan a conocer la realidad, involucra supuestos del funcionamiento de la sociedad, además de la teoría sustantiva o conceptos sobre el tema que se desea analizar.

Figura 2.1. Niveles de abstracción en el marco teórico.



Fuente: Reapropiación con base Sautu, Boniolo, Dalle y Elbert, 2005, p. 35.

En el nivel más general de la Figura 2.1. Niveles de abstracción en el marco teórico se encuentra el paradigma. Este constituye un conjunto de conceptos teórico-metodológicos que el investigador asume como un sistema de creencias básicas, que determinan el modo de orientarse y mirar la realidad. La finalidad de la investigación es comprender e interpretar la realidad. (Comprensión mutua y compartida) Por ello, para la investigación, el paradigma que rige es el Cualitativo-Constructivista.

Sautu, Boniolo, Dalle y Elbert (2005) dicen que en un nivel menor de abstracción se encuentra la teoría sustantiva, que está conformada por proposiciones teóricas específicas a la parte de la realidad social que se pretende estudiar. Para la investigación, las proposiciones teóricas que explican el hecho social son: Las Políticas Públicas, la Movilidad Metropolitana, y la Gestión Pública.

La teoría sustantiva es la que permite definir objetivos específicos de investigación a partir de la realidad social que se estudiará; se toman decisiones acerca del diseño y aspectos como la recolección de datos, preguntas del cuestionario, selección de los temas e integración de una guía de observación. En esta sección la figura muestra proposiciones teóricas, la burocracia, las influencias de la burocracia de Merton, el neoliberalismo, el Estado humanista, la Nueva Gestión Pública, la Gestión por Resultados, la Gestión para Resultados, Gestión en Base a Resultados, Gestión Para Resultados del Desarrollo y la gobernanza en la era digital.

Al plantear el objetivo que Sautu, Boniolo, Dalle y Elbert (2005) plantean la necesidad de abordar un tema o problema desde una perspectiva técnica, es decir, debe existir una intención, meta o fin; tener un recorte espacio-temporal; conceptos teóricos fundamentales; y unidades de análisis o casos. Mientras que la metodología implica procedimientos o métodos para la construcción de la evidencia empírica, se apoya en paradigmas y puede ser cualitativa o cuantitativa.

Cejudo (2008, p. 3) menciona que para el enfoque constructivista, el vínculo entre las acciones y los individuos; y la forma en que la sociedad moldea dichas acciones crea una relación de “constitución mutua” entre las estructuras y los agentes. La interacción entre individuos genera significados compartidos que, al mantenerse en el tiempo, se vuelven estructuras estables (que pueden tomar la forma de instituciones u organizaciones). A su vez estas estructuras generan normas y expectativas respecto a cómo entender el mundo, qué tipos de comportamientos son legítimos y qué intereses e identidades son posibles.

Las instituciones y organizaciones son por otra parte el espacio donde las políticas públicas se diseñan, y se conciben como aquellas acciones del gobierno con objetivos en el interés público, las cuales tiene como fin atender problemas públicos; y en cuya elaboración se sugiere la participación ciudadana.

2.2. Las Políticas Públicas

Las políticas públicas de acuerdo a Cejudo (2008, p. 15-16) “no es sólo decisiones e instrumentos, es también generación de significados y argumentación, (...) contribuye a explorar aspectos de políticas públicas, que, sin el análisis del discurso, quedarían sin explicar y en eso radica su principal contribución”.

Desde Lasswell mencionado en Rosas (2011) existe el concepto de políticas públicas, la esencia de las acciones que los gobernantes ponen en práctica para buscar el bienestar social; de tal forma que permitan resolver los aspectos más vulnerables, como la salud, educación, empleo y vivienda. “Desarrollar políticas públicas requiere estrategias basadas en la transparencia y honestidad, donde el interés general está por encima del individual; es este reconocimiento el que hace que la labor sea eficaz y permita cumplir su finalidad.” Quintero (2013, p. 117). La tabla 2.1 presenta definiciones de las políticas públicas.

Tabla 2.1 Definiciones de políticas públicas

Autor	Definición
Lasswell, H.	Conjunto de disciplinas que se ocupan de explicar los procesos de elaboración y ejecución de las políticas, y se encargan de localizar datos y elaborar interpretaciones relevantes para los problemas de políticas de un periodo determinado.
Dror, Y.	El objeto de la Ciencia de Políticas (Políticas Públicas) es contribuir a la mejora de las decisiones públicas a corto y largo plazo. Su primer objetivo, que es aportar su contribución a los procesos reales de decisión, marcará todas sus actividades, pero no impedirá que la investigación y la teoría pura sean un componente de éstas.
Aguilar Villanueva, L.	Las características fundamentales de la política pública son: su orientación hacia objetivos de interés o beneficio público y su idoneidad para realizarlos; la participación ciudadana con el gobierno en la definición de los objetivos, instrumentos y acciones de la política; la decisión de la política por el gobierno legítimo y con respeto a la legalidad; la implementación y evaluación de la política. Pero lo distintivo de la política pública es el hecho de integrar un conjunto de acciones estructuradas, estables, sistemáticas.
Mejía Lira, J.	Una política pública en México es una correlación entre elementos técnicos, intervención de analistas expertos que condicionan la orientación y la instrumentación al proyecto político del gobierno en turno y el manejo político que se produce.
Franco, J.	Las políticas públicas son acciones del gobierno con objetivos de interés público que surgen de decisiones sustentadas en un proceso de diagnóstico y análisis de factibilidad, para la atención efectiva de problemas públicos específicos, en donde participa la ciudadanía en la definición de problemas y soluciones.

Fuente: Franco (2012, pp. 84-86)

De la tabla 2.1 se puede concluir que las políticas públicas son acciones de gobierno cuyo fin es contribuir a la mejora de las decisiones públicas a corto y largo plazo; donde los elementos esenciales de la misma son: la participación ciudadana, la definición de objetivos, instrumentos y acciones.

Lasswell mencionado en Rosas (2011, p. 138) afirma que la palabra “políticas” (*policy*) se usa comúnmente para designar las elecciones más importantes, ya sea en la vida organizada o en la vida privada (...) esta palabra

carece de muchas de las connotaciones indeseables agrupadas en torno al adjetivo político, que con frecuencia parece implicar “partidismo” o “corrupción.”

Las políticas públicas deben responder tres preguntas:

1. ¿Cómo tomar decisiones de gobierno más inteligentes?
2. ¿Cómo generar y mejorar la información para los funcionarios a cargo del diseño de políticas públicas?
3. ¿Cómo incorporar en el gobierno mayores niveles, dosis de ciencia y racionalidad? (Lasswell mencionado en Franco, 2012, p. 79).

Herbert Simon diseñó el modelo racional para tomar decisiones, las cuales determinan las acciones de las políticas públicas:

1. Establecimiento de alternativas y priorización de objetivos.
2. Identificación y generación de todas las opciones.
3. Cálculo y valoración de las consecuencias de dichas opciones.
4. Comparación de las opciones.
5. Elección de la opción o conjunto de opciones que maximicen los objetivos priorizados. (Simon mencionado en Franco, 2012, p. 80)

Lindblom mencionado en Franco (2012) cuestiona la racionalidad utilizada en exceso para formular políticas públicas, ya que la discusión de los problemas es necesaria al identificar el problema. Dror propone que un modelo que combina elementos del modelo racional con elementos fuera del modelo de la racionalidad pura.

El “...régimen político define las instancias, grados y escalas en que se produce y estructura el ejercicio del gobierno y con él la estructuración de las políticas públicas” (Medellín, 2004, mencionado en Rosas, 2011, p. 136), ellas

permiten atender problemas sociales, económicos, territoriales, ambientales, tecnológicos y culturales.

Nieto (2016) plantea que los países subdesarrollados se mantienen abiertos a la globalización, a pesar de ver las desigualdades, la opulencia y el derroche de una minoría en países ricos. Mientras reciben consejos de organismos internacionales para integrarse a la economía mundial, aun cuando se conoce que fallan en sus recomendaciones.

Del lado opuesto de encuentra el Estado de Bienestar, influenciado por diversos factores: Partidos políticos, elecciones, intermediarios, ideologías y los valores. El siglo pasado, en 1960 existían tres propuestas para estudiar las políticas públicas, de acuerdo a Meny y Thoening (1992): La ciencia administrativa, que provenía de la Teoría de la Administración Pública; la sociografía ubicada entre las instituciones del Estado y las asociaciones intermedias; y el determinismo de los sistemas, donde la ciencia política dependía de la ciencia económica. Definieron las políticas públicas “como un programa de acción gubernamental en un sector de la sociedad o en un espacio geográfico” (Meny y Thoening, 1992 mencionados en Valencia, 2011, p. 90). El éxito de las políticas públicas se relaciona de igual forma con la toma de decisiones que permiten cumplir con cada fase de su ciclo de vida, que se muestra en la figura 2.2.

Figura 2.2. Ciclo de vida de las políticas públicas.

Gestación	Diseño	Implementación	Evaluación de impacto
<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Surgimiento e identificación de problemas públicos ➤ Inclusión en la agenda de gobierno 	<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Análisis del problema ➤ Análisis de soluciones ➤ Análisis de factibilidad ➤ Recomendación de política pública ➤ Plan de acción de política pública 	<p>3</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Decisión ➤ Presupuestación ➤ Legislación ➤ Ejecución en agencias gubernamentales 	<p>4</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluación de los efectos de la política pública
Posibilidad de evaluación en las etapas 2, 3 y 4	Evaluación ex – ante	Evaluación concomitante	Evaluación ex – post

Fuente: Franco (2012, p. 89)

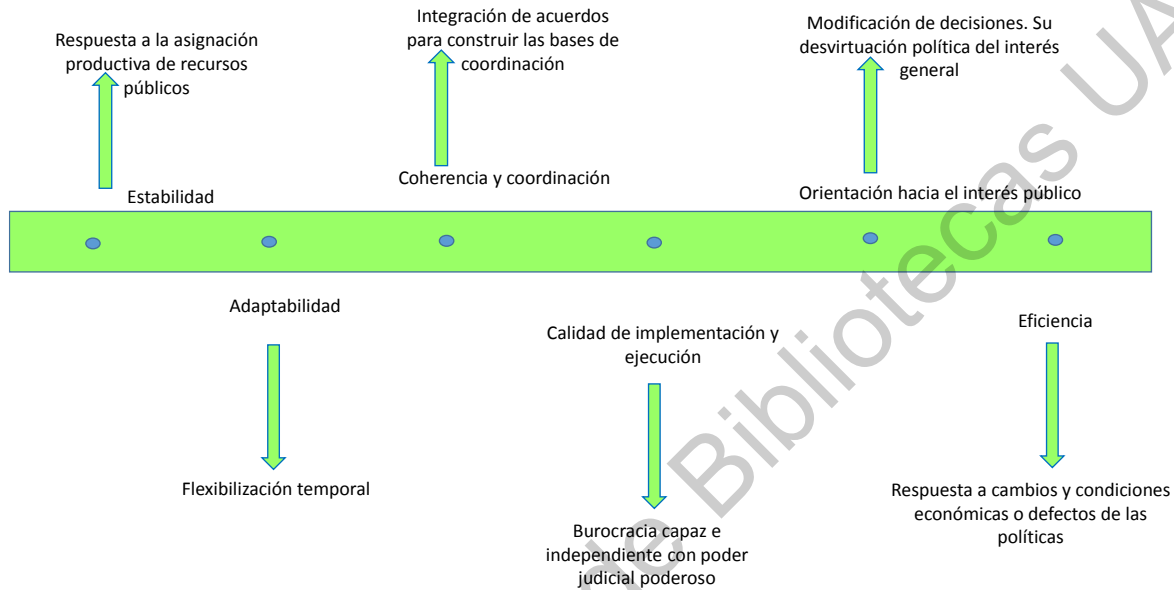
En correspondencia a la figura 2.2. se considera que las políticas públicas son eficaces de acuerdo al siguiente argumento: “Una política pública de excelencia corresponde a aquellos cursos de acción y flujos de información relacionados con un objetivo político definido en forma democrática; los que son desarrollados por el sector público y, frecuentemente, con la participación de la comunidad y el sector privado. Una política pública de calidad incluirá orientaciones o contenidos, instrumentos o mecanismos, definiciones o modificaciones institucionales, y la previsión de sus resultados”. (Lahera, 2004, p. 8).

Los servidores públicos tienen la responsabilidad de administrar los recursos para satisfacer las necesidades y dotar de los servicios necesarios a la población. Angulo, Jiménez y Morales, 2011, citados en Quintero (2013) proponen que el papel de los ciudadanos es exigir que el Estado cumpla con las políticas públicas y lo haga con el uso adecuado de los recursos.

La expansión de las políticas públicas se asocia para Quintero (2013) con el crecimiento del estilo *Welfare State*, traducido al español con el nombre de Estado de Bienestar; sin embargo, dichas políticas deben tener las siguientes

características: Estabilidad, coherencia y coordinación, orientación hacia el interés público, adaptabilidad, calidad de implementación y ejecución, y eficiencia. A continuación, la figura 2.3. muestra las características detalladas:

Figura 2.3. Características de las políticas públicas.



Fuente: Rosas y Zuñiga, 2011, p. 140.

A las características de la figura 2.3. se añaden las que propone el CIPE (1996) mencionado en Lahera (2004):

1. Fundamentación amplia y no sólo específica (¿cuál es la idea?, ¿a dónde vamos?)
2. Estimación de costos y de alternativas de financiamiento
3. Factores para una evaluación de costo-beneficio social
4. Beneficio social marginal comparado con el de otras políticas (¿qué es prioritario?)
5. Consistencia interna y agregada (¿a qué se agrega?, o ¿qué inicia?)
6. De apoyos y críticas probables (políticas, corporativas, académicas)
7. Oportunidad política

8. Lugar en la secuencia de medidas pertinentes: ¿Qué es primero?, ¿qué condiciona qué?
9. Claridad de objetivos
10. Funcionalidad de los instrumentos
11. Indicadores (costo unitario, economía, eficacia, eficiencia)

2.2.1. Evolución de las Políticas Públicas

El siglo XX, en específico a partir de 1920 se considera el inicio de la ciencia política o políticas públicas, desde el desarrollo del conductismo, lo que permitió que llegará a ser considerada ciencia a partir de 1950, debido al desarrollo teórico y metodológico. Así la ciencia política estudiaría lo positivo, y las ciencias políticas el cómo y el para qué.

Valencia (2008) señala que Harold Lasswell propuso mejorar el desempeño administrativo y la acción del Estado a través de las ciencias políticas, para conocer y explicar la formación y ejecución de las políticas, además de mejorar su contenido concreto al aplicar el conocimiento. Las políticas públicas permearon en todas las dimensiones de la ciencia política.

Tachiquín plantea que el *New Deal* de Roosevelt utilizó los aportes de Hansen y Keynes, para que el gobierno interviniera con el fin de eliminar el desempleo y reactivar las fuerzas del libre mercado.

En Estados Unidos surgió el estudio de las políticas públicas a raíz de la relación entre diversos fenómenos de los ámbitos intelectual, económico, social y político. Aunado a ello, el sistema de gobierno democrático impulsó la creación de agencias de investigación y asesoramiento; fue así como después de la segunda guerra mundial se pusieron en marcha programas sociales enfocados a cumplir con la idea del Estado de Bienestar.

Al concluir la segunda guerra mundial el uso de la racionalidad técnico-científica para atender los problemas administrativos y de gobernabilidad amplió su alcance. Sin embargo, el impulso al estudio de las políticas se dio a partir de programas sociales que requirieron de analistas y académicos expertos, encargados de la formulación y el control programas novedosos, a lo que se le llamó “buen gobierno” o un “gobierno ilustrado” (Valencia, 2008).

A partir de 1980 las políticas públicas se conciben como una subdisciplina de las ciencias políticas. Sin embargo, existe “abundante evidencia de que las políticas asociadas con la agenda neoliberal no han sido capaces de cumplir con sus principales metas, y el costo de este fracaso ha causado gran daño al mundo en desarrollo” (Chang, 2004 mencionado en Gómez, 2015, p. 6).

Moisés Naím (2000) mencionado en Gómez (2015, p. 4) estableció que el término “Consenso de Washington” se había vuelto una marca de todo lo malo. “Como una especie de Emmanuel Goldstein de la economía política al cual culpar por todo lo que sucede”. Williamson (2003) mencionó que el Consenso de Washington, se relaciona con las políticas de las instituciones de Bretton Woods, como el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el neoliberalismo y fundamentalismo de mercado.

El FMI se encargó de “promover la cooperación monetaria internacional, la estabilidad de las tasas de cambio y la expansión del comercio internacional actuando como un prestamista de última instancia cuando un país miembro se encontrara ante una crisis económica” (Kapur, 1998 mencionado en Gómez, 2015, p. 11). Posteriormente con las crisis de 1980 de manera específica en América Latina, la misión del FMI cambió, para ayudar a los países que lo necesitaran, sólo que por medio del impulso de reformas estructurales.

Como respuesta a esta nueva agenda, se fortalecieron espacios regionales de cooperación a través del Mercado Común del Sur (MERCOSUR) y la Unión de

Naciones Suramericanas (UNASUR), además de impulsar políticas de nacionalización para distribuir las rentas asociadas a la explotación de recursos naturales. Sin embargo el entorno de competencia en la economía global centrada en la innovación, la información y su financiamiento, hicieron que la dependencia de América Latina aumentará, al no reinsertarse en esta dinámica de competitividad. (Cortés, 2016)

De esta forma se impulsó un cambio en el sostenimiento financiero del Estado, por medio de la puesta en marcha de políticas que les dieran mayor apertura al mercado internacional. Bajo tres principios: Austeridad fiscal, privatización y liberación de los mercados, (Gómez, 2015).

Por convenir a intereses del neoliberalismo, se propuso la reducción del Estado, por medio de la venta de las empresas estatales. Mientras que la idea del libre mercado y el beneficio para todos los países, solo se lograría en la medida en que los involucrados pudieran ofrecer productos fuertes para competir (Gómez, 2015).

En este entorno, prevalece para Romé (2016) el neoliberalismo ideológico, que invisibiliza la desigualdad y a los ciudadanos; todo se convierte en información, datos y estadísticas.

Brand (2009) mencionado en Sáenz (2010) habla de “ciudad neoliberal” para expresar la reestructuración económica y espacial de las ciudades, en donde el Estado ha sido reemplazado por el mercado y la empresa. De esta forma la planificación territorial no es equitativa, ya que se trata de hacer todo competitivo. Mattos habla de una ciudad reticular, con periurbanización ilimitada, policéntrica y fragmentada, con capacidad para atraer inversiones.

Al someter el Estado al esquema de subsidios y capital privado, se promovió un esquema de gobernanza público-privada dominada por una “visión

empresarialista”, de acuerdo a Harvey (2001) mencionado en Méndez (2012). “Centraron sus objetivos en mejorar la competitividad y la imagen exterior mediante estrategias de *city-marketing*, impulso del crecimiento a través de la inversión pública en infraestructuras, y de su posicionamiento en el mapa de ciudades mundiales a partir de megaproyectos, con frecuentes impactos negativos en materia de nuevas formas de segregación urbana (Swyngedouw, Moulaert y Rodríguez, 2002 mencionados en Méndez, 2012, p. 34).

La crítica al neoliberalismo se debe de acuerdo a Méndez (2017, p. 573) a su vinculación con “la extrema desigualdad social, la precariedad laboral generalizada, la pauperización y la creación de situaciones de vulnerabilidad para una parte considerable de la población.” Funciona en una lógica que antepone el individualismo frente al colectivo, y el criterio del mérito que da a cada factor su productividad, en detrimento de satisfacer las necesidades de toda la sociedad y promover la igualdad. (Kalmanovitz, 1998).

“Se trata de fomentar y generalizar todo un juego de diferenciaciones; o mejor aún, hacer que la desigualdad, por así decirlo, valga para todos” (Foucault, 2004 mencionado en Méndez, 2017, p. 575). Por lo tanto, en una lógica de un gobierno neoliberal, la desigualdad es universal, en un entorno de “igualdad de oportunidades”, competencia y necesidad de emprender e innovar para mejorar la situación individual.

Rawls mencionado en Durán (1998) dice que deberían existir principios de justicia sobre los cuales se construye el pacto social, como el acceso a todas las libertades básicas que incluyen las políticas, la libertad del voto, de expresión, de conciencia, de propiedad sobre los bienes, de movilización, de defensa, etc. Al tiempo que no se debe permitir la desigualdad en riqueza.

Poner en marcha las políticas neoliberales y activar a la fábrica de la época fordista, de apropiación, dominio capitalista, el antagonismo y la lucha de clases

(Hardt y Negri, 2011, mencionados en Navarro, Fini y Castro, 2017), requiere de una dimensión urbana, a escala metropolitana como el espacio estratégico donde el neoliberalismo se desdobra. (Peck, Theodore y Brenner, 2009, mencionados en Navarro, Fini y Castro 2017).

Es así como el sistema requiere de una nueva dinámica de urbanización que reorganizó la ciudad para convertirla en centro financiero que demandó servicios empresariales, conexión a las redes de comunicación y transporte, con énfasis en obtener el mayor beneficio de los usos de suelo. Navarro, Fini y Castro (2017, p. 5) mencionan que México “ha buscado afianzar aquellos centros urbanos que cuentan con la infraestructura adecuada para “hacer negocios”, (...) Para lograrlo se han tenido que cumplir ciertos requerimientos destinados a garantizar la prestación de servicios y la infraestructura tecnológica en medios de comunicación y de transporte aéreo y terrestre.”

El Informe del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) definió cuatro componentes para medir la orientación hacia el interés público de las políticas (BID, 2006, pp. 17, 146), que en movilidad urbana, se vuelven imprescindibles:

1. Grado en que los funcionarios públicos tienden a favorecer a quienes tienen buenas conexiones en sus decisiones de política.
 2. Grado en que las transferencias (bienes o servicios) llegan efectivamente a sectores poblacionales particulares.
 3. Capacidad del Estado para imponer pérdidas a actores poderosos.
 4. Grado en que el gobierno representa intereses difusos y desorganizados versus intereses concentrados y bien organizados.
- (Dangond, Jolly, Monteoliva, Rojas, 2011, p. 496).

Franco (2012) propone una metodología para diseñar políticas públicas viables, enfocadas a convencer de decisores con argumentos. La clave en el diseño se basa en involucrar especialistas de diferentes áreas del conocimiento; además

de un responsable que el autor denomina: Líder del Diseño de la Política Pública (LDPP), quien coordina los esfuerzos de los especialistas y documenta cada actividad en una carpeta que incluirá el resultado del análisis. La figura 2.4. presenta las cinco etapas para el diseño de políticas públicas viables.

Figura 2.4. Cinco etapas para el diseño de políticas públicas viables.



Fuente: Franco (2012, p. 127)

La participación de los ciudadanos se consideraría con el paso del tiempo, como uno de los factores relevantes en el proceso. Posteriormente, Sabatier mencionado en Baqueiro (2016) propondría que la clave es definir el problema. Theodoulou propone por otra parte que las organizaciones sociales o no gubernamentales participan en la creación de políticas públicas de la siguiente manera:

1. Reconocimiento del problema e identificación del problema.

2. Elaborar la agenda que otorga a un problema el estatus de ser un asunto público.
3. Formación de políticas significa el diseño de las acciones para enfrentar el problema.
4. La adopción de políticas para que una propuesta se convierta en una política gubernamental.
5. Implementación de política, de tal forma que el mandato es retomado por las autoridades políticas; se lleva a cabo por medio de programas y burocracia, generalmente con cooperación ciudadana y otras autoridades.
6. Análisis y evaluación de la política pública, a partir de la cual se decide continuar o concluir la acción. (Theodoulou mencionado en Baqueiro, 2016, pp. 97-98).

Montenegro (2015) establece que el Análisis y Diseño de Políticas Públicas (ADIPP), busca que las decisiones no se basen en la discrecionalidad y la informalidad, sino un ejercicio objetivo en el que el analista sea un buen estructurador de problemas e investigador. Ordoñez mencionado en Montenegro (2015, p. 198) propone ocho pasos para el ADIPP:

1. Verifique, defina y detalle el problema;
2. Identifique los criterios de decisión;
3. Identifique las alternativas de solución;
4. Evalúe las alternativas;
5. Recomiende la implementación de la “mejor” solución;
6. Planifique la implementación;
7. Monitoree la política implementada; y
8. Evalúe el impacto.

El diseño y análisis de las políticas públicas pueden ser un segundo filtro de decisiones y políticas, mientras que los actores civiles y movilizaciones pueden participar en la creación de políticas públicas, Baqueiro (2016).

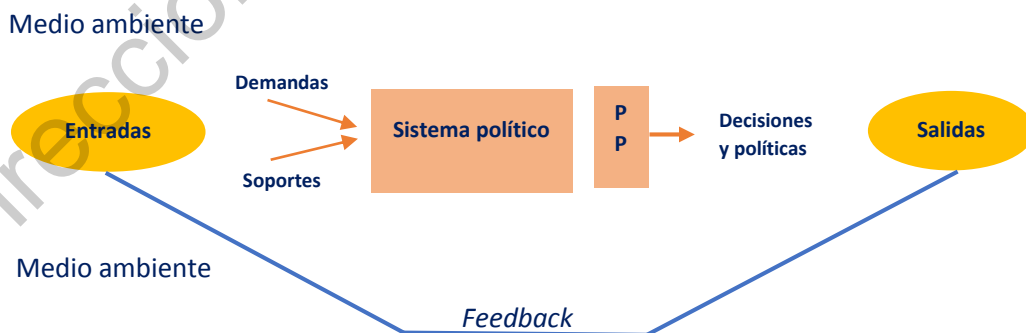
Los marxistas conciben la función de las políticas públicas como expresión de la lucha de clases que favorece a la clase burguesa (Mendíaz, 2004); Peter Hall mencionado en Mendíaz (2004, p. 4) sostiene que para Poulantzas, las políticas de Estado son “el producto de confrontación de clases, no el resultado de configuraciones particulares de los estados burgueses.”

El Estado, es de esta forma el que tiene la función de hacer que el capitalismo siga vigente, de acuerdo a O'Connor mencionado en Mendíaz (2004), y para ello debe socializar el capital de la siguiente forma: Socializar la inversión, al beneficiar a los sectores económicos de mayor peso; la socialización del consumo por medio del otorgamiento de bienes para todos (salud, educación, vivienda); y por último la socialización de gastos sociales del capital, que permite el control de la población.

2.2.2. Diseño de las Políticas Públicas

En 1965, Easton mencionado en Baqueiro (2016) propuso el modelo que se muestra, mismo que permite conocer los actores que intervienen y la influencia en el sistema político. La figura 2.5. muestra como las necesidades del medio ambiente se resuelven por medio de políticas públicas.

Figura 2.5. Políticas públicas y medio ambiente.



Fuente: Easton mencionado en Baqueiro (2016, p. 92)

2.3. El Estado y las políticas públicas

En la antigua Grecia, Engels (2017, p.54) plantea que “no faltaba más que una cosa; la institución que no sólo asegurase las nuevas riquezas de los individuos contra las tradiciones comunistas de la constitución gentil, que no sólo consagrarse la propiedad privada antes tan poco estimada e hiciese de esta santificación el fin más elevado de la comunidad humana, sino que, además, imprimiera el sello del reconocimiento general de la sociedad a las nuevas formas de adquirir la propiedad, que se desarrollaban una tras otra, y por tanto a la acumulación, cada vez más acelerada, de las riquezas; en una palabra, faltaba una institución que no sólo perpetuase la naciente división de la sociedad en clases, sino también el derecho de la clase poseedora de explotar a la no poseedora y el dominio de la primera sobre la segunda. Y esa institución nació. Se inventó el Estado.”

El Estado “tiene un papel en la reglamentación y organización del mundo económico capitalista”, Durkheim citado en Inda (2009, p. 100). Weber reconoce que no existe “el bien común”, y que el ejercicio del poder estatal está vinculado a la dinámica de las clases sociales, señala que “(...) no existe clase social que no haya sacado ventajas de su poder”, Weber citado en Inda (2009, p. 105).

La función del Estado es dar solución a la crisis social de su época: “debe oponer al particularismo de cada corporación el sentimiento del bien común y las necesidades del equilibrio orgánico”. Mientras que su labor sólo es eficaz cuando “existe todo un sistema de órganos secundarios que la diversifican”. Durkheim citado en Inda (2008, p. 116).

La teoría de la burocracia enmarca la acción del Estado (políticas públicas) a través de la conformación legal y la estructura funcional de los organismos de la Administración Pública. Weber (1992, p. 717).

Weber con su teoría de la dominación trata de establecer las condiciones en las que la persona que detenta el poder justifica su legitimidad y las formas en que los sujetos sobre los que se ejerce el poder se someten a él. No es suficiente con la legitimación del poder, es preciso un cierto grado de organización administrativa que permita el ejercicio del poder. El tipo más puro de dominación legal es aquel que se ejerce desde el cuadro administrativo burocrático.

La burocracia se desarrolla cuando los miembros superiores de una organización imponen exigencias al resto de la organización para obtener mayor control. Básicamente dichas exigencias toman la forma de mayor confianza en el rendimiento de la organización. La necesidad de mayor control surge por el incremento del tamaño de las organizaciones y de la aparición de los problemas administrativos. De tal modo que se establecen normas y reglas que guían la actividad de los miembros de la organización, departamentalizando las funciones y tomando medidas para aumentar el registro de estas funciones.

El modelo burocrático hizo posible separar las esferas público y privada; profesionalizar la administración pública a través de la especialización funcional y de la implantación de un sistema meritocrático; así como robustecer la legalidad la imparcialidad del poder público y la igualdad en el trato hacia los ciudadanos. Los principios en los que se basó para lograrlo fueron la impersonalidad de las relaciones de trabajo la estandarización de procedimientos y rutinas, la división del trabajo, el establecimiento de jerarquías de autoridad y el mérito técnico y profesional como factor de reclutamiento y de promoción de los funcionarios públicos. (González, 2014, p. 12).

Las consecuencias previstas en la burocracia, que se conducen a la máxima eficiencia, también se presentan consecuencias imprevistas o no deseadas que la llevan a la ineficiencia y a las imperfecciones nombrándolas como disfunciones o anomalías de la burocracia. Para Merton, la burocracia no es tan eficiente como señalaba Weber, ya que en la práctica se presentan una serie de

distorsiones o disfunciones que perjudican su funcionamiento y la llevan a la ineficiencia.

Por ser el Estado el artífice de las políticas públicas, y a su vez el campo en el que se da la burocracia y esté se define de acuerdo a la postura teórica desde la que se estudia, se presenta la tabla 2.2 a continuación.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

Tabla 2.2 Definiciones de Estado.

Autor	Estado
Weber (1964, 1980)	"Aquella comunidad humana que en el interior de un determinado territorio reclama para sí (con éxito) el monopolio de la coacción física legítima."
Benjamin (1973).	"Implica dos factores: primero, que para mantener la soberanía se requiere unos medios efectivos, como la fuerza; segundo, que el poder "soberano" necesita otras formas de dominio alternas al ejercicio directo de la fuerza para mantenerse vigente. Estas son los cuerpos administrativos, burocráticos e institucionales que evitan el uso constante de la fuerza y a su vez legitiman el dominio."
Zabludovsky (1986)	"La legitimidad original permite a un poder establecido, como lo es el Estado moderno, organizar la sociedad de acuerdo con su matriz de valores, su discurso legitimador o su visión del mundo. La burocratización es un indicio de modernidad en un Estado."
Cruz (1990)	"La posibilidad de sostener un sistema burocrático parte de una legitimidad originada en un acuerdo social previo que, concediendo "un derecho, "pactado" u "otorgado", es estatuido de modo racional con arreglo a fines o valores."
Uribe (2001, p. 213)	"Infinita trama de negociaciones e intermediaciones, semipúblicas, semiprivadas, que tiene lugar en los universos locales y regionales entre los distintos actores, de estos, en conjunto o por separado, con las comunidades o con sectores de ella y con autoridades locales de diverso orden."
Comaroff y Comaroff (2009)	"La conformación del Estado está condicionada por diversidad de flujos sociales, religiosos y culturales, redes clientelares, economías formales e informales, violencias preexistentes y demás variables que la teoría ortodoxa no contempla."
Migdal (2011, p. 75)	El Estado es una organización extendida dentro de la sociedad que coexiste con muchas otras organizaciones sociales formales e informales, desde familias y tribus hasta grandes empresas industriales".
Migdal (2011, p. 34)	"La imagen del Estado ha tendido a ser homologada de un Estado a otro, en especial la imagen del Estado moderno que tiene sus orígenes entre los siglos XV y XVII en el nordeste de Europa y que llegó a abarcar el mundo entero en la última mitad del siglo XX. A la inversa, las prácticas han tendido a ser diversas y aunque sin duda hay unos patrones comparativos reconocibles no es posible reconocerlos con precisión." Todos los Estados intentan proyectar la apariencia de ser cuerpos administrativos coherentes y confiables, técnicamente viables y fieles a la normativa que sus respectivas constituciones inauguran (Migdal, 2011); en pocas palabras, burocráticos a la manera legal-racional.
Gómez (2015, p. 5)	"El Estado ha sido fundamentalmente definido por la forma como se relaciona con la población –sus obligaciones mutuas (Mills, 1869), entendiéndolo a su vez que la población, determinada por sus valores culturales, reacciona al poder de dicho Estado, por medio de las famosas distancias de poder (Hofstede, 2001), y crea una nueva coyuntura) y por los recursos dentro del territorio sobre el cual dicho Estado tiene jurisdicción (Axtmann, 2004)."

Fuente: Elaboración propia con información de Henao (2015, pp. 105-122) y Gómez (2015)

De acuerdo a la tabla 2.2 el Estado es la organización en la que la sociedad se organiza de acuerdo a ciertos valores, discurso y su visión del mundo. Mientras que su conformación se da por diversos flujos sociales, religiosos y culturales, la economía formal e informal, así como diferentes redes clientelares.

La forma en que los gobiernos locales implementan las políticas públicas ha tenido una transformación debido al cambio en los paradigmas de gobernabilidad, como propone Varela (2015), ya que van de la oferta de servicios y la cobertura por parte de burocracias públicas; al esquema abierto, liberalizado impulsadas por demandas económicas y productivas. Es así como el autor plantea “¿Hasta qué punto la competitividad se logra en detrimento de la función residual o subalterna de la equidad y la integración social?” (Varela, 2015).

“Estas tensiones no son únicas o exclusivas de la relación entre competitividad y equidad, sino que se relacionan con la gobernabilidad, en términos del ejercicio de derechos, y con las demandas ciudadanas frente a los riesgos derivados de la inseguridad y la violencia urbanas. Son, estos últimos, fenómenos que cada día asuelan los territorios y las regiones metropolitanas, y que también afectan los fundamentos del desarrollo sostenible y los problemas de calidad de vida en los hábitats urbanos” (Alzate, 2010; Banco Mundial, 2009 mencionados en Varela, 2015).

En la actualidad sobresale una lógica en la que los gobiernos municipales o locales, no ejercen la diplomacia o relaciones internacionales de cooperación. Su participación se limita a su entorno local, con políticas públicas que obedecen a la dinámica de la economía y políticas internacionales, cuyas formas de formas de Gubernamentalidad se relacionan con problemáticas globales, que se conceptualizan y desarrollan desde organismos supranacionales como la OCDE, el BM, la Unión Europea (UE), la ONU, entre otras. (Miller y Rose (2009), Larner y Walters (2004) y Dean (1995) mencionados en Rivera, 2017).

A partir de estas estrategias se definen discursos y estrategias que delimitan las políticas sociales globales (PSG) como plantea Kaasch (2013) mencionada en Rivera (2017). Las políticas públicas deben entender en el contexto del Estado, el neoliberalismo, la geopolítica, el Estado humanista y el cambio de paradigma de la burocracia a la Nueva Gestión Pública, ya que en cada contexto el diseño, aplicación y ejecución de las políticas públicas se adapta al sistema de gobierno y concepción del Estado vigente.

2.3.1. Estado Neoliberal

Desde 1820 hasta finales del siglo XX el mundo inmerso en el modo de producción capitalista tuvo una evolución sin precedente, y estuvo también acompañada por crisis, como la de 1880 y la de 1929-1933, esta última mundial. La crisis del sistema dividió el mundo en subdesarrollado y desarrollado, acrecentó la desigualdad, aunque por otra parte contribuyó al aumento de la esperanza de vida (Delgado, 2006).

En los países capitalistas la dinámica consistía en incrementar la producción, generar mayor cantidad de ocupación y evitar fluctuaciones cíclicas, además de que el Estado debería velar por mantener las condiciones de vida de su población. El énfasis estaba en el desarrollo industrial.

Un hecho histórico que influyó en el sistema económico, fue la Declaración de los Derechos del Hombre de 1789 y cuya premisa es: “los hombres nacen y permanecen libres e iguales en derechos”, con ello la libertad e igualdad fueron la base de la organización social.

Para Foucault (2006) mencionado en Méndez (2017, p. 556-557), “solo se puede gobernar bien a condición de respetar la libertad o una serie de libertades (...) La integración de las libertades dentro del campo de la práctica gubernamental

es un imperativo”; esta postura de *laissez-faire* se aplicó a todos los ámbitos, el político, social y económico.

La libertad que se extendió con la ideología del liberalismo enfrentó la contradicción al favorecer libertades y derechos para algunos, en perjuicio de otros (Méndez, 2017).

A partir del consenso de Washington y la defensa que hizo de la libre actuación del mercado, el equilibrio fiscal, el control de la inflación y el sector privado como elemento clave del sistema (González, 2014).

Ya en el siglo XX, en 1940 Harry D. White dio origen al Fondo Monetario Internacional y al Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, ambos al servicio de Estados Unidos. Posteriormente, para 1960, Maddison (1996) mencionado en Delgado (2006) planteó que la inflación se aceleró, se rompió el patrón oro-dólar y las tasas de cambio fijas, el crecimiento del precio del petróleo y el cambio de objetivos de la política económica.

Los principales defensores en lo político-económico fueron Margaret Thatcher, quien sostuvo que “la economía es el método (...), pero el objetivo es cambiar el alma” (Harvey, 2009, mencionado en Ortiz, 2014) y Ronald Reagan (Ortiz, 2014, p. 170).

El funcionamiento cíclico del sistema, el poder de las organizaciones sindicales y de los partidos comunistas y socialistas, demandaban pleno empleo; ello dio origen al Estado de Bienestar para establecer la remuneración por paro involuntario; y aumentar el gasto público en salud y educación.

“El neoliberalismo conlleva un nuevo proyecto político: gobernar a los hombres dándoles la libertad de plantearse sus propios fines y de elegir los medios que consideren más convenientes para realizarlos.” (Méndez, 2017, p. 568).

Stiglitz (2002) propuso como pilares del Neoliberalismo la austeridad fiscal, privatización de las empresas públicas y el libre mercado. Para logra un desarrollo para la gente, incluyente y menos inequitativo, Delgado (2006) dijo que se requiere un gobierno con instrumentos que permita redistribuir los “frutos del progreso técnico”; y para cerrar su planteamiento dice: “La globalización impuesta por poderes multinacionales está gobernada por ciertos estados nacionales. Su ruptura sólo será factible si se establecen estrategias mundiales que tengan tácticas nacionales.” (Delgado, 2006, p. 211).

De acuerdo a Escalante (2015), el Neoliberalismo es más que una teoría político-económica, es una ideológica, es una forma de entender el mundo, compleja completa, extensa, es el programa intelectual más ambicioso y exitoso de la segunda mitad del siglo XX, nuestro sentido común en buena medida es neoliberal.

La educación está en el centro del programa neoliberal, la vida de las universidades en sus contenidos, viviendo una transición cultural desde la década de 1970, que ha producido un nuevo horizonte institucional y un nuevo horizonte intelectual en todos los campos, la gran mayoría de la población vive en el clima intelectual del neoliberalismo.

En el momento de globalización que se vive, “quizá lo más razonable es fraguar un nuevo proceso de acumulación que, como el fordismo, al elevar la productividad, privilegie los salarios de los trabajadores y se retorne a tasas otra vez elevadas de crecimiento incluyente, no excluyente, como el actual”. (German, 2019, pp. 2-3).

Un contexto de este tipo ha modificado el papel de la ciudadanía, y la calidad de ciudadano depende de la participación en la comunidad (Kymlicka y Norman, 1997, mencionado en Ortiz, 2014).

La transformación se ha dado también en el ámbito de los derechos, al respecto Marshall (1950) mencionado en Ortiz (2014) planteó que existían derechos civiles, políticos y sociales:

- Civiles: Sostienen la libertad individual, de la persona, la libertad de expresión, de opinión y de credo, el derecho a la propiedad, al establecimiento de contratos y a la justicia. Son “negativos” ya que el Estado debe respetarlos y protegerlos.
- Políticos: Permiten al ciudadano intervenir en la toma de decisiones, como el derecho al voto y a participar como candidato o miembro de un grupo político.
- Sociales: Su objetivo es “generar condiciones mínimas de igualdad, (...) en relación con la posesión de derechos que deben ser resguardados por el Estado (Olvera, 2008 mencionado en Ortiz, 2014).

Reconocer los derechos ciudadanos depende tanto de lo que establecen las leyes, como de lo que sucede en la práctica. Gordon (2001, pp. 177-178) mencionado en Ortiz (2014) propone lo siguiente: “La triada de Marshall está siendo reconfigurada, sobre todo en lo referente a los derechos sociales: desde la visión neoliberal el Estado no está obligado a garantizarlos, de tal forma que cada individuo debe hacerse responsable de generar las condiciones de su propio desarrollo.”

Otro autor mencionado por Ortiz (2014, p. 178) refuerza el planteamiento, Hayek (1947) argumenta que “en una economía de libre mercado la noción de “justicia social” no tiene sentido, ya que se espera que el mercado reparta de manera justa la riqueza de acuerdo con las habilidades que posea cada persona.”

Con lo anterior se refuerza la idea de que la defensa de la economía es más importante que la garantía de los derechos sociales (Ortiz, 2014). Harvey (2009) mencionado en Ortiz (2014) lo llama “redistribución hacia arriba” o “afirmación de la clase en el poder”.

Los rasgos básicos del Neoliberalismo

1. La Crítica del Estado Benefactor, el Estado es el problema, sospechoso, malo, ineficiente incapaz, descrédito del Estado, el fomento la anti política, crítica y descrédito a los sistemas de representativos y las instituciones públicas que lo representan. Al contrario de las instancias privadas.
2. El progresivo dismantelamiento de los recursos públicos, privatización de bienes y servicios públicos bajo el argumento de la mayor eficiencia, liberando las regulaciones.
3. La exaltación del individualismo, en la educación, en lo político, en el consumo, degradación de los sujetos colectivos, sindicatos, partidos. Exaltación del individuo a favor de la racionalidad y la libertad.
4. Aumento de la desigualdad, las nuevas formas de justificación de la desigualdad, que sean de sentido común, que se explica como una cuestión de “eficiencia”. En la economía la desigualdad se justifica como incentivo para que la gente produjera más. La desigualdad es expresión de la justicia, porque se reconoce el mérito, dando pie al concepto de la “fantasía meritocrática” de quien tiene es porque se lo merece. Formando una elite con falta de empatía para quienes no tienen.
5. Idea simplista, punitiva y unilateral del derecho, dando una nueva comprensión del Estado de Derecho, la ley es la ley, aplicándose desde el aumento de la policía, cárceles, el miedo a la delincuencia. Se emplea para obliterar sobre la discusión sobre la justicia. Distancia entre la ley y la justicia, convierte a la Ley un lenguaje de clase.
<https://mail.google.com/mail/u/0/#search/escalante>

El Neoliberalismo, no es una reducción del Estado, sino la reducción de lo público. Es un programa intelectual que se forma en la guerra fría.

Los principios del programa Neoliberal

1. Los mercados son creados por el Estado y necesitan al Estado. En todas las sociedades humanas han colocado la economía y el mercado en una posición subordinada a valores religiosos o políticos o morales. Sólo la sociedad neoliberal separó a la economía de estos valores, crea dos mercancías ficticias, el trabajo y la tierra, avanza sobre todas las instituciones humanas, destruyéndolas.
2. Dar Prioridad a la libertad económica (libre mercado, contratación, derecho de propiedad, etc.) sobre las libertades políticas, dejando fuera del alcance a la democracia.
3. Superioridad técnica y moral de lo privado sobre lo público De aquí la explicación del abandono a la educación pública, de la investigación y el desarrollo del conocimiento.
4. Incidir sobre el sentido común para la construcción de hegemonía en donde lo público es inmoral e ineficiente y el recurso para acabar con ello es el mercado, sustituir los espacios de deliberación pública por mercados. (Hayek, 1947)

2.3.2. Reducción de lo público en beneficio de lo privado

Saramago (2011) comenta que la alternativa al Neoliberalismo se llama conciencia, la conciencia que hay que tener con la reflexión y debate, de un mundo que se ha preparado para el disfrute de los ricos, excluyendo entre el 20 y el 25% de la humanidad que son desechados por la violencia y la pobreza.

La racionalidad de mercado permea todos los aspectos de la vida social (Charkiewicz, 2005 mencionado en Ortiz, 2014), incluyendo las relaciones sociales (Bauman, 2005 mencionado en Ortiz, 2014). Y el individualismo está por encima de lo social, Margaret Thatcher aseguró “no había “eso que llaman sociedad, sino

únicamente hombres y mujeres (...) y sus familias” (Harvey, 2009 mencionado en Ortiz, 2014, pp. 180-181).

En su obra *La era del vacío*, Lipovetsky (2002) señaló la existencia de la hiperindividualización, que lleva al posmoderno a poner lo psicológico por encima de todo, “una persona volcada hacia sí misma, absorta en el análisis de su propia psique, incapacitada para mantener relaciones duraderas y totalmente despolitizada (Lipovetsky, 2002 mencionado en Ortiz, 2014, p. 182). También observaba el no asumir compromisos con militancias a largo plazo, idea que planteó también Zygmunt Bauman, al hablar de la “modernidad líquida”, aquella en la que ya nada es sólido. “No es sólido el Estado-nación, ni la familia, ni el empleo, ni el compromiso con la comunidad. Y hoy “nuestros acuerdos son temporales, pasajeros, válidos solo hasta nuevo aviso”. https://elpais.com/cultura/2017/01/09/actualidad/1483979989_377259.html?id_externo_rsoc=TW_CM

El predominio del individuo lleva a crear “burbujas de confort” donde las personas se vuelcan en sí mismas para construir un espacio interior que les brinde certeza (Sordo y Guzmán, 2013 mencionado en Ortiz, 2014). Lo anterior es parte de la “cultura self”.

El pensamiento neoliberal “promueve la formación de una subjetividad con (...) un sujeto desconectado de su contexto histórico y, por tanto, imposibilitado para participar del mismo” (Frei Betto, 2008 mencionado en Ortiz, 2014, p. 187). En este sentido, destaca el planteamiento de Yanome, ya que al principio el derecho administrativo se concebía como el derecho del servicio público, mismo que evolucionó en el Siglo XX, y posterior a la Segunda Guerra Mundial, el servicio público se vio de acuerdo a Alfonso Nava Negrete como aquel que se puede prestar por el Estado o por los particulares; puede prestarse con o sin propósito de lucro por el Estado o los particulares; es de naturaleza administrativa o económica (industrial o comercial), y su régimen jurídico es de derecho administrativo.” (Nava

mencionado en Yanome, p. 695)
<https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/6/2544/31.pdf>

En esta dinámica, México comenzó a dar paso a la concesión de los servicios públicos a manos de los particulares, impulsado por la dinámica económica mundial, los acuerdos y tratados internacionales, la geopolítica, y la firma de acuerdos comerciales, que pusieron énfasis en la privatización de empresas estatales.

Fini y Castro (2017, p. 4) plantean que desde 1980 en México, al terminar el pacto social posrevolucionario que permitía la participación de capital nacional y transnacional en la gestión y el usufructo de la riqueza social, “propició la concentración del poder de las corporaciones y la institucionalización de sus derechos. (...) reconfigurando la institucionalidad estatal y los modos de relación con el ámbito económico, la organización y despliegue de estrategias cada vez más feroces de avasallamiento sobre los servicios y bienes públicos, (...) la agresión hacia ciertos ámbitos comunitarios y economías locales.”

En este contexto se aprecian políticas públicas que se retoman a partir de aquellas que generan los organismos internacionales, o los países de primer mundo. Suelen ser políticas con poco impacto social, que se quedan en términos del discurso, mientras hay pérdida de la calidad de vida, incremento de pobreza y desigualdad; lo que lleva a la pérdida de soberanía, lo que hace que en la globalización los Estados más débiles empiecen a perder soberanía; se requiere en este sentido de políticas públicas que generen una contracorriente al neoliberalismo. México por ejemplo, es un país emergente, cuyas políticas se dan en el contexto neoliberal.

2.3.3. Estado Humanista

Surge en Europa en el Siglo XIV y su apogeo empezó en la Europa renacentista hasta fines del Siglo XVI cuando los procesos de cambio, la Reforma Luterana, la Revolución Francesa, la Ilustración y la Contrarreforma Católica impulsaron la diversificación de sus intereses hacia un modelo filosófico más moderno. El Humanismo tomó de la Revolución Francesa los ideales de libertad, igualdad y fraternidad. Los manifiestos humanistas propiciaron en su momento la creación de un modelo ético y moral ajeno a la metafísica. En 1988, con la Declaración Interdependencia la Nueva Ética Global Humanista, mientras que en año 2000 se llamó a revisar el pensamiento de la humanidad de cara al nuevo siglo.

El Humanismo dio paso a revoluciones democráticas y ha colaborado con la construcción de una nueva perspectiva ética, que destaca los valores de la libertad y la felicidad, así como los derechos humanos universales, la justicia social y el desarrollo humano; bajo las premisas fundamentales de dignidad y autonomía del individuo.

En cuanto al manifiesto Humanista 2000 destaca en el apartado Panoramas para un futuro mejor, los nuevos modos de transporte han reducido las distancias y han transformado las sociedades,

Los humanistas apelan a la naturaleza y carácter de las categorías moralmente valiosas. Invitan a trabajar con “la naturaleza humana para sacar lo mejor de ella, en lugar de buscar el dominio en un esfuerzo por recrear lo que ya es bueno”. (Herazu y Cassiani, 2015, p. 397).

Giddens (2002) mencionado en Pérez (2013, p. 107) mencionó que se “requiere un Estado ético, que lleve a la sociedad a ser ética también, para apuntalar una sociedad, regida por las leyes creadas por los representantes populares electos de forma democrática y por las Organizaciones e instituciones no gubernamentales, una sociedad

donde se cree la riqueza nacional y se haga una distribución no igualitaria a la usanza de las luchas socialistas pero si de una distribución para todos, creando los medios y mecanismos necesarios para el buen funcionamiento social.”

El reto es “revitalizar al Estado como representante de interés público, como árbitro o garante de que las necesidades colectivas de información, recreación e innovación no sean subordinadas siempre a la rentabilidad comercial” (García Canclini, 1995 mencionado en Kokotovic, 2000, p. 298).

En el contexto del Estado Humanista, los Objetivos del Desarrollo Sostenible de la Organización de la Naciones Unidas, “son un llamado universal a la adopción de medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad.”
<http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

En el sitio web del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) se encuentra el siguiente argumento: “La consecución de los ODS requiere la colaboración de los gobiernos, el sector privado, la sociedad civil y los ciudadanos por igual para asegurar que dejaremos un mejor planeta a las generaciones futuras.”

El Objetivo 11: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles, concibe un futuro que incluye a ciudades de oportunidades, con acceso a servicios básicos, energía, vivienda, transporte y más facilidades para todos.

Metas del objetivo 11:

11.1 De aquí a 2030, asegurar el acceso de todas las personas a viviendas y servicios básicos adecuados, seguros y asequibles y mejorar los barrios marginales

11.2 De aquí a 2030, proporcionar acceso a sistemas de transporte seguros, asequibles, accesibles y sostenibles para todos y mejorar la seguridad vial, en particular mediante la ampliación del transporte público, prestando especial atención a las necesidades de las personas en situación de vulnerabilidad, las mujeres, los niños, las personas con discapacidad y las personas de edad

11.3 De aquí a 2030, aumentar la urbanización inclusiva y sostenible y la capacidad para la planificación y la gestión participativas, integradas y sostenibles de los asentamientos humanos en todos los países

11.4 Redoblar los esfuerzos para proteger y salvaguardar el patrimonio cultural y natural del mundo

11.5 De aquí a 2030, reducir significativamente el número de muertes causadas por los desastres, incluidos los relacionados con el agua, y de personas afectadas por ellos, y reducir considerablemente las pérdidas económicas directas provocadas por los desastres en comparación con el producto interno bruto mundial, haciendo especial hincapié en la protección de los pobres y las personas en situaciones de vulnerabilidad

11.6 De aquí a 2030, reducir el impacto ambiental negativo per cápita de las ciudades, incluso prestando especial atención a la calidad del aire y la gestión de los desechos municipales y de otro tipo

11.7 De aquí a 2030, proporcionar acceso universal a zonas verdes y espacios públicos seguros, inclusivos y accesibles, en particular para las mujeres y los niños, las personas de edad y las personas con discapacidad

11.a Apoyar los vínculos económicos, sociales y ambientales positivos entre las zonas urbanas, periurbanas y rurales fortaleciendo la planificación del desarrollo nacional y regional

11.b De aquí a 2020, aumentar considerablemente el número de ciudades y asentamientos humanos que adoptan e implementan políticas y planes integrados para promover la inclusión, el uso eficiente de los recursos, la mitigación del cambio climático y la adaptación a él y la resiliencia ante los desastres, y desarrollar y poner en práctica, en consonancia con el Marco de

Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030, la gestión integral de los riesgos de desastre a todos los niveles

11.c Proporcionar apoyo a los países menos adelantados, incluso mediante asistencia financiera y técnica, para que puedan construir edificios sostenibles y resilientes utilizando materiales locales.

<http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

“Al optar por actuar de manera sostenible decidimos construir ciudades donde todos los ciudadanos disfruten de una digna calidad de vida y formar parte de la dinámica productiva de la ciudad generando prosperidad compartida y estabilidad social sin perjudicar el medio ambiente.”
<http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

De esta forma se tratará de impulsar la conformación de ciudades y asentamientos donde las políticas públicas de movilidad urbana sostenible promuevan la inclusión, la igualdad, los derechos y el derecho de acceso a los servicios, así como a la movilidad urbana sostenible. Para impulsar estos aspectos se requiere de la generación de una nueva conciencia ciudadana que ponga énfasis en la conciencia colectiva, la promoción de los valores y la promoción de conductas que permita mejores condiciones de habitabilidad y por ende mayor competitividad metropolitana.

2.3.4. Valores Ciudadanos

Rawls (1999) mencionado por Cortés (2012) propuso que el respeto a los derechos humanos y la justicia, es algo que se debe a los ciudadanos con quienes hay una relación política estrecha y principios básicos de justicia al interior: Libertad, igualdad política y equidad social, esta propuesta es apoyada por Lafont (2011) y Habermas (1997) quien propone que las exigencias de justicia están conectadas a los derechos civiles y políticos de los ciudadanos de cada Estado.

La globalización trajo consigo nuevas realidades y retos en todos los ámbitos, y ante ellos el Estado no estaba preparado, y por consiguiente las empresas y los monopolios económicos se fortalecieron hasta adquirir poder y autonomía. Ante este fenómeno, debe ordenar la economía y fortalecer la cohesión social; Thwaites (2002) mencionado en Estrada (2011, p. 209) consideró que el “Estado democráticamente tiene que cumplir funciones rectoras en la vida económica y social (...) Pero el Estado que tiene que asumir esas tareas debe ser profundamente reformado. Para ello, debe partirse de un compromiso político serio sometido al control de la sociedad.

Los principios básicos externos son: “El principio de la soberanía absoluta de los Estados, el de autodeterminación política, el de no-intromisión en los asuntos internos, el del respeto a los derechos humanos básicos y el principio de la solidaridad humanitaria, por el cual se define que los Estados afluentes tienen el deber positivo de apoyar a los Estados más pobres en términos de una política de asistencia social” (Rawls, 1999 citado por Cortés, 2012, p. 97).

Pogge, T. (2002) citado por Cortés, (2012) hace un análisis en el que establece que la pobreza es el efecto del mercado que ha generado mayor desigualdad y pobreza; y con ello, ha fortalecido la posición de dominio de los países ricos y de la élite en los países pobres.

Entre gobierno y sociedad civil hay un acuerdo que se actualiza en el Estado de Derecho, y en el existen leyes. En el Estado libre, como plantea Locke (1990) citado en Rendón (1999) los ciudadanos no son receptores pasivos, sino libres e iguales que hacen valer su condición para que se respeten sus derechos naturales.

Bajo esta lógica del respeto a los derechos y la promoción de la igualdad, se requiere de una ética pública y valores que permeen todos los sectores, es decir, el económico, político y social, de manera transversal.

2.3.5. Ética pública

Ética proviene del griego *ethika*, de *ethos* que significa comportamiento o costumbre. Los conceptos de ética y moral se utilizan como sinónimos, pero “la ética se ocupa del comportamiento del individuo que puede ser derivado de su propio carácter (*ethos*) y la moral se refiere a las costumbres (mores) que regulan los comportamientos de las personas en tanto que miembros de un grupo social”. (Pelayo, 2000 mencionado en Montuschi, 2014, p. 3). De esta forma la universalidad es para Kant: “Obra sólo según una máxima tal que puedas querer al mismo tiempo que se torne ley universal”. (Montuschi, 2014, p. 4)

John Stuart Mill mencionado en Montuschi (2014, p. 5) planteó que “las acciones son correctas en la medida en que tiendan a promover el mayor bien para el mayor número”. Procurar el bien para la mayoría implica analizar principios y normas, que se aplican en cada ámbito, aun cuando el planteamiento consiste en que una acción ética o no ética depende de los valores personales y estos se manifiestan en todos los ámbitos.

San Pablo planteó lo siguiente: “Quienes evaden sus responsabilidades como ciudadanos y van en contra de un orden social reflejado en un gobierno justo estarían engañando a los otros integrantes de la sociedad. Y si lo hicieran de acuerdo con las autoridades constituidas ambos, a pesar de haber asumido la responsabilidad de respetar ciertas normas éticas, estarían dándole la espalda a la humanidad.” (Montuschi, 2014, p. 13)

Maquiavelo mencionó con respecto a la ética pública “de qué manera deberían comportarse los gobernantes para mantener y aumentar su poder. Aceptaba que eran dignas de elogio virtudes tales como la moderación, clemencia, amabilidad, generosidad, vigor, religión, devoción. Pero sostenía que las mismas no servían para gobernar. Una persona con tales virtudes sería una buena persona, demasiado buena para gobernar. Un desastre como líder que debería

caracterizarse por su energía, audacia y astucia y que debería ocuparse más por la estabilidad y seguridad de su poder que por la corrupción moral o el bienestar de sus dirigidos (o súbditos).” (Montuschi, 2014, pp. 16-17)

En contraparte, Douglas criticó a los servidores públicos por sentirse “dueños” y que no se optara por un nivel moderado de decencia en su desempeño público. En este apartado, se puede mencionar al agente moralmente responsable, aquel capaz de realizar juicios morales, evaluar moralmente distintas conductas; y sobre todo quien puede elegir y actuar acorde a su moral. Aspecto que lo hará responsable de acuerdo a los resultados de sus acciones y deberá responder por ellas.

En la administración pública, Lizcano (2017) establece que la ética pública debe ser el fin del Estado, estar en todas las instituciones y en los funcionarios, vistos como servidores públicos y cuyas decisiones se fundamenten en la ética y el bien común. Al procurar la satisfacción de las necesidades sociales y generar políticas públicas en beneficio social, requiere de una nueva cultura de la legalidad, en la que los ciudadanos respeten la ley, las tradiciones y aspectos culturales. La cultura de la legalidad permite vivir y convivir en un Estado de derecho, que defiende el respeto y apego a las normas vigentes.

2.3.6. Cultura de la legalidad

La corrupción, por otra parte, afecta a aquellos cargos públicos que en palabras de los autores “pierden el freno que les impide actuar contra la ley en disonancia con la finalidad asignada a tales cargos públicos”; de esta forma el objetivo final del bien público se desvía hacia el interés privado, (Lizcano, 2017, p. 219).

Queraltó (2008) mencionado en Issa (2017) afirma que hay una actitud pragmática, en la que el valor a las acciones se otorga de acuerdo a los resultados.

En el sentido jurídico “todo acto de los órganos del Estado debe encontrarse fundado y motivado en el derecho en vigor” (Salazar, 1998, p. 194).

El concepto de legalidad se vincula a lo largo de su evolución histórica con un aspecto valorativo que impide el uso arbitrario del poder, al garantizar seguridad para quienes se someten al mismo y conviven en determinado contexto.

En palabras de Elías Díaz:

No todo Estado es un Estado de Derecho. Por supuesto que todo Estado genera, crea, un Derecho, es decir, produce normas jurídicas; y que, en mayor o menor medida, las utiliza, las aplica y se sirve de ellas para organizar y hacer funcionar al grupo social, así como para resolver conflictos concretos surgidos dentro de él. Difícilmente cabría imaginar hoy (y quizás en todo tiempo) un Estado sin Derecho, sin leyes, sin jueces, sin algo parecido a un sistema de legalidad, aunque los márgenes de arbitrariedad hayan tenido siempre una u otra efectiva, y en todo caso, negativa presencia. Pero, a pesar de ello, de esa constante, no todo Estado merece ser reconocido con este, sin duda, prestigioso rótulo cualificativo y legitimador que es – además de descriptivo – el Estado de Derecho: un Estado con Derecho (todos o casi todos) no es, sin más, un Estado de Derecho (sólo algunos).

Para Godson (2000), la cultura de la legalidad significa que la cultura, *ethos* y pensamiento dominantes en una sociedad simpatizan con la observancia de la ley.

2.3.7. Comunicación política y poder

La cultura de la legalidad y su fortalecimiento en el país, implica la participación de los medios de comunicación, desde el 2008 al firmar el “Acuerdo Nacional por la seguridad, la justicia y la legalidad”, en la Ciudad de México, se recomendó involucrar a la sociedad civil y a las principales organizaciones del país; además de invitar a los medios de comunicación para que tuvieran una participación responsable.

Se propuso que en el marco de la libertad de expresión, las instituciones mediáticas promovieran entre sus contenidos la legalidad, la cultura de la denuncia, la participación ciudadana, la prevención de adicciones y la transparencia de las acciones de las autoridades (DOF: 2008).

Entre las recomendaciones que se hicieron a los medios para que actuaran en concordancia con la propuesta, destacan:

- Enfatizar la importancia de la corresponsabilidad entre sociedad y gobierno en el combate al crimen organizado, a fin de concientizar a la ciudadanía que la ausencia de participación sólo fortalece a la delincuencia.
- Difundir los casos exitosos de denuncia ciudadana que hayan derivado en aprehensiones y sentencias.
- Presentar los distintos canales institucionales y números telefónicos de atención de autoridades federales, estatales y locales ante los cuales la población denuncia la comisión de diversos delitos del orden federal y del orden común.
- Evitar hacer apología del delito y respetando integralmente la dignidad de las víctimas.
- Abstenerse de difundir información que ponga en riesgo la seguridad de los familiares y personas cercanas a las víctimas y protegiendo la seguridad de los reporteros.

Sin embargo, el papel de los medios obedece a la agenda e intereses de otros sectores que se valen de la capacidad que para impactar en la percepción que tienen las personas de la realidad social. Teorías como la del Cultivo, la Agenda *Setting* y la del *Framing*, proponen que la información influye en la idea que el público tiene de la realidad. Lippmann (2003) mencionado en Martínez (2014), sostenía “que los medios de comunicación no se limitan a destacar algunos de los temas que existen en la sociedad, sino también a crear esquemas mentales por medio de los cuales las personas interpretan su realidad.”

Los medios no son neutrales, tienen intereses y metas genuinas que interactúan con otros. Los medios de comunicación viven procesos continuos de negociación y conflicto con diferentes fuentes de información, líderes políticos y otros medios; de esta interacción surgen los temas que se colocan en la agenda pública para que la audiencia preste atención.

Los medios se constituyen así como el cuarto poder, es decir, a la par de los otros tres poderes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial; en este sentido, Navarro y Romero (2016) mencionan a Arendt, quien considera al poder como la acción que depende de la capacidad para concertar con los demás y actuar de acuerdo con ellos. Aparece entre los hombres cuando actúan juntos y desaparece cuando se separan.

De lo anterior deriva la idea de que la comunicación entre las personas se da en el espacio público y es la base de la política y de la humanidad. La esfera pública es un ambiente de poder que implica lenguaje, persuasión y palabra.

“El poder solo es realidad donde palabra y acto no se han separado, donde las palabras no están vacías y los hechos no son brutales, donde las palabras no se emplean para velar intenciones sino para descubrir realidades, y los actos no se usan para violar y destruir sino para establecer relaciones y crear nuevas realidades.” (Arendt, 1958 mencionado en Navarro y Romero, 2016, p. 62).

A la relación que se da entre la agenda política y mediática se le llama agenda *building* y consiste en crear noticias que se propagan con el objetivo de enfocar la atención hacia ellos. McCombs y Shaw mencionados en Aruguete (2017) mencionan que los medios tienen efectos cognitivos en los votantes; el estudio de la relación se centró después en el análisis y en la siguiente fase *attribute agenda setting* se propuso que la influencia además de ser cognitiva era actitudinal.

La agenda se construye con la interacción de la agenda mediática, la política y la pública. McCombs (1992) mencionado en Aruguete (2017) plantea que la agenda se establece con la teoría de las capas de cebolla, de manera que en la capa exterior están quienes generan la información, como los presidentes, partidos políticos, instituciones oficiales y las oficinas de relaciones públicas.

En la segunda capa están los medios de comunicación que se influyen mutuamente. La tercera capa la conforman los soportes técnicos; en la cuarta están las restricciones de la cultura organizacional; y en la quinta fase las preferencias de los periodistas e ideología. En el centro están los géneros periodísticos.

Los dueños de los medios responden de igual forma a los incentivos del mercado, de esta manera posicionan intereses particulares y determinadas políticas que responden a una ideología que las organizaciones públicas y privadas desean tener en agenda. (Entman, 2007)

Aruguete (2017, p. 43) afirma que “las fuentes provenientes del poder político, que cuentan con un alto grado de institucionalidad, acceden a la prensa en circunstancias más estables.

Los medios dirigen la atención y se dedican a ocultar otros temas, lo anterior les permite definir el mapa político para influir en las decisiones políticas. Eilders (1997, 2000) mencionada en Aruguete (2017, p. 47) propone que cuando “los medios centran la atención en el mismo tema (*focusing*), lo encuadran de forma

similar (*consonance*) y lo cubren con perseverancia (*persistence*), es posible esperar que haya un impacto notable sobre la agenda política.”

Salazar (2018) establece que el control del contenido se da en el flujo de información, en la manipulación de las concesiones y en beneficios fiscales o económicos, principalmente en los medios estatales.

Hernández (2010) mencionado en Salazar (2018) refiere que los medios locales carecen de una base sólida de lectores y ni calidad en sus contenidos; pero subsisten para difundir una realidad construida desde el gobierno. Lo anterior hace común el que haya cada vez menos medios y mayor dependencia de la publicidad gubernamental para subsistir, lo que genera sesgo en los contenidos.

Al respecto, “pocos diarios estatales en México ejercen las funciones de crítica y denuncia que asume el modelo de “perro guardián”: de un universo de 1217 titulares, 95 denuncian algún mal funcionamiento del gobierno estatal, y sólo nueve realizan algún tipo de crítica contra el gobernador. (Salazar, 2018, p. 140)

Al respecto, el contraste y estado ideal de los medios de comunicación masiva en México, debe ser tener medios socialmente responsables, que sirvan y proporcionen información en forma objetiva, veraz y con fines sociales a la población. Que se conviertan en auténticos medios o intermediarios entre los poderes públicos y la población, debe existir un enfoque de compromiso y respeto con el entorno, en aras de mejorar las condiciones de vida y permitir el desarrollo de sociedad plurales abiertas y libres.

2.3.8. Responsabilidad social

Las transformaciones económicas y la evolución histórica, muestran que en 1985 se empezó a hablar de la responsabilidad social de las organizaciones, como un aspecto que integra el ámbito económico, social y del cuidado del medio ambiente. Sin embargo, esta tendencia surgió como parte del modelo neoliberal, mismo que llevo a varios países a crisis financieras como la Tailandia, México, Argentina, Rusia y Brasil (Stiglitz, 2002 mencionado en Cuevas y Rodríguez, 2017).

Ello actualiza “la Ley General de la acumulación capitalista” a escala mundial (Marx, 1867/1965, p. 1157) “el sacrificio de las mayorías en aras del cumplimiento de los intereses transnacionales y de las deudas externas con la banca internacional (...) se trata del Triunfo de la avaricia” (Stiglitz, 2010 mencionado en Cuevas y Rodríguez, 2017, p.14).

La gran recesión del 2008-2011 hizo evidente la crisis de la globalización, lo que para Jalife (2014) llama desglobalización. Aun cuando las ideologías del capitalismo predominan, como la responsabilidad social, la ética en los negocios y la ética profesional. De esta forma surge un nuevo administrador público caracterizado por ser pragmático, creativo y orientado al cliente.

De esta forma, “la responsabilidad social del líder llevaría a efecto el equilibrio de la ética de la convicción y la ética de la responsabilidad, metiendo los dedos en la rueda de la historia con pasión sincera y responsabilidad personal” (Weber, 1919/2001 mencionado en Cuevas y Rodríguez, 2017, p. 15).

Así, el líder y la administración socialmente responsable, se refiere a aquella que toma en cuenta la dimensión económica, social y el respeto al medio ambiente para la toma de decisiones. Con ello se involucran los valores y principios de la gestión, para llevar a cabo prácticas enfocadas a la gobernanza.

El líder socialmente responsable toma en cuenta las dimensiones económicas, sociales y del respeto al medio ambiente en su toma de decisiones (Argyriades, 2003 mencionado en Cuevas y Rodríguez, 2017).

Al respecto Cuevas y Rodríguez (2017, p. 21) concluyen: “Si la justicia capitalista ha de prevalecer por encima de la justicia igualitaria, entonces en la práctica deben subyacer aquellos valores morales que permitan al líder empresarial y/o gubernamental combinar bienestar social con éxito empresarial y no éxito empresarial a costa del bienestar social.”

En este tenor, la responsabilidad social empresarial (RSE) o corporativa se ha convertido en una tendencia que las empresas ponen en práctica en la actualidad, como una forma de poner en marcha buenas prácticas como la transparencia en la gestión, buen gobierno corporativo, compromiso con lo local y el medioambiente, con respeto a los derechos humanos, la mejora de oportunidades, la accesibilidad universal y el desarrollo sostenible.

En el contexto de la geopolítica es necesario que los gobiernos de todo el orbe pongan en práctica políticas públicas que den certidumbre económica y eleven las condiciones de habitabilidad y por ende de competitividad en cada región.

2.4. La Geopolítica

La ciencia de la geopolítica empezó en 1899 con el politólogo Rudolf Kjellen, quien propuso que los Estados tienen características de organismos vivientes. Con el tiempo algunos geógrafos germanos propusieron como parte de la geopolítica, aspectos militares y geoestratégicos. Posteriormente, durante la época expansionista de Alemania, se utilizó para justificar la política de los nazis. (Cárdenas, 2012)

El auge de la geopolítica continuó con Henry Kissinger, quien sostiene que el mundo puede dividirse en dos partes: el norte y el sur. “En el hemisferio norte el paisaje se vislumbra plano. Los países desarrollados tienen un camino pavimentado para alcanzar el desarrollo económico y la democracia plena. Por el contrario, los países del hemisferio sur se enfrentan a un paisaje montañoso, elevado. El camino para ellos es más complicado, más difícil. Es tiempo de deshacer los "males sistémicos" e implantar igualdad de condiciones para todas las regiones del mundo. Solo un orden mundial con esas características podrá garantizar su supervivencia y, además, ser democrático.” <http://www.milenio.com/opinion/liebano-saenz/lecturas-esenciales/kissinger-el-orden-mundial>

A partir de 1974, el Informe Kissinger: “Implicaciones del Crecimiento Poblacional Mundial para la Seguridad de Estados Unidos e Intereses de Ultramar”, se puso en marcha en la Conferencia Mundial de Población, organizada por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), y fue en 1975 cuando se pusieron en práctica sus objetivos estratégicos:

1. Presentar las políticas de control de la natalidad como derechos del individuo o de la pareja.
2. Cambiar los preceptos religiosos y culturales de los pueblos, que son los que hacen inviables dichas políticas,
3. Encargar las políticas de implantación a los naturales de los países en cuestión, previamente reclutados en los países del Norte. <http://geopoliticadelpoder.blogspot.com/2012/08/henry-kissinger-padre-de-la-cultura-de.html>

Lo anterior permitió tener recursos económicos y crear fundaciones privadas, además de tener el apoyo de instituciones multinacionales como la “Comisión Trilateral”, ideada por Brzezinski y patrocinada por David Rockefeller, institución a la que se sumaron el Aspen Institute y el Club de Roma. Rockefeller defendía la siguiente idea: “De lo que se trata es de sustituir los gobiernos

nacionales por la soberanía de una élite de técnicos y financieros mundiales”.
<http://geopoliticadelpoder.blogspot.com/2012/08/henry-kissinger-padre-de-la-cultura-de.html>

Waltz mencionado en Sánchez de la Barquera (2017) establece que desde 1945 hasta 1990 el sistema internacional se basó en el equilibrio bipolar entre Estados Unidos y la Unión Soviética en contra; de esta forma el sistema era impulsado por el miedo a ser dominado por otros. Por ende, el sistema está determinado por la cantidad y la calidad de las relaciones entre las grandes potencias y el equilibrio de poder es la clave del mismo.

En *La Diplomacia*, Kissinger propuso que Estados Unidos debe ser el organizador del “mundo libre”, sin negar la colaboración con las naciones. La evolución de la economía mundial hizo necesaria la búsqueda de un modelo económico abierto, estable y liberalizado, que dio paso al Consenso de Washington (CW) en 1989, basado en una lógica de mercado caracterizada por la apertura y disciplina macroeconómica.

Williamson (2003) citado por Martínez (2012, 46) planteó que “la agenda del Consenso de Washington fue desarrollada en lo profundo de la crisis de la deuda y propugnaba tipos de cambio competitivos para promover un incentivo para el crecimiento de las exportaciones, liberalización de importaciones, la generación de ahorros domésticos adecuados para financiar la inversión (principalmente ajustando la política fiscal), y por recortar el hinchado papel del Estado para permitirle concentrarse en la provisión de servicios públicos básicos y un marco para la actividad económica.”

Con la aceptación de las medidas *Bretton-Woods*, la comunidad internacional aceptó como líder a los Estados Unidos, y sus políticas económicas como determinantes para el sistema económico internacional, y al dólar como moneda de referencia (Gómez, 2015).

Sin embargo, el orden económico y político internacional que se construyó a partir del Consenso de Washington en 1989 fracasó, como lo plantea Cortés (2012), quien propuso diseñar nuevamente las relaciones de poder en el orden del CW, de tal forma que las relaciones de poder entre sociedades ricas y pobres corrija el curso de la globalización, por una cuestión de justicia, en la que las naciones ricas dejen de explotar a las pobres, y se redefina las reglas de las inversiones, negociación comercial, la propiedad intelectual, las políticas de empleo, la política monetaria internacional y el crecimiento de la economía con desarrollo sostenible.

Stiglitz (2003) citado en Cortés (2012) destacó que el comercio internacional se concentró en los países del primer mundo, y a pesar de la apertura comercial y el incremento de transacciones, las desigualdades son cada vez mayores. En una segunda globalización, varios autores, como: John Rawls, Jürgen Habermas, Thomas Pogge, Cristina Lafont, Regina Kreide, Allen Buchanan, Charles Beitz, David Held y Robert Keohane, entre otros, proponen construir una política que se oriente a la regulación del orden económico mundial.

En este contexto, deberá haber una razonable e incluyente formulación de políticas de organismos internacionales, como el FMI, la OMC, el Banco Mundial y el Consejo de Seguridad de la ONU. Cabe destacar la forma como Napoleón concibió la geopolítica, al afirmar que al reconocer la geografía de un país equivalía a conocer su política exterior.

2.4.1. Latinoamérica y México en el contexto geopolítico

Sánchez de la Barquera (2017) propone que para que Latinoamérica pueda gestar su autoconciencia necesita una “conciencia geopolítica”, por medio de la unión. “Una geopolítica latinoamericana lleva a la recuperación de Simón Bolívar y José de San Martín, (...). Luego de ellos se perdió la visión totalizadora, y con la balcanización, quedaron los fragmentos dispersos”. Sánchez de la Barquera (2017, p. 276)

En el Siglo XX, se retoma el latinoamericanismo, sin embargo, es Juan Domingo Perón, el “máximo totalizador de la geopolítica latinoamericana”, la unidad la concibe con la unión Argentina-Brasil y de ahí a la unidad latinoamericana.

A América Latina “lo único que le queda es explotar su ventaja comparativa de estar geográficamente cerca del mayor mercado del mundo y en la misma zona horaria. (...) La vecindad con Estados Unidos es una de las grandes ventajas de la mayoría de los países latinoamericanos.” (McDermott mencionado en Oppenheimer, 2006, p. 125).

“A los latinoamericanos les interesan las relaciones norte-sur y no demasiado las de otras partes del mundo” (Albright mencionada en Oppenheimer, 2006, p. 146); a esta actitud atribuyó la irrelevancia de la región en el contexto mundial, por ejemplo, a mediados de 1990 trató de crear el “Grupo de las Américas” sin éxito, ya que México y Brasil no estuvieron de acuerdo por temor a que Estados Unidos lo controlará.

En 1994 se aseguraba que México ya había entrado al Primer Mundo, “el solo hecho de pertenecer a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE o “club de ricos”) parecía certificarlo”. (Guerrero, 2009, p. 90)

La entrada de México en el Tratado de Libre Comercio, no dio como resultado aspectos que permitieran ver aspectos alentadores, en este sentido, Urquidí mencionado en Morales y Haro (2013) enfatiza que ningún país ha participado en el mercado internacional, sin haber desarrollado su mercado interno.

México es miembro de la Organización Mundial de Comercio (OMC), ha firmado los siguientes tratados de libre comercio: Alianza del Pacífico, Centroamérica (Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua), Perú (ACE 67), Bolivia (ACE 66), Japón, Panamá, Uruguay (ACE 60), AELC (Asociación Europea de Libre Comercio), Israel, Chile (ACE 41), Unión Europea, Colombia,

TLCAN (Canadá, Estados Unidos y México). Acuerdos marco: MERCOSUR (ACE No. 54).

Los siguientes acuerdos comerciales preferenciales: Argentina (ACE No. 6), MERCOSUR (ACE No. 55) sobre el sector automotriz, Brasil (AAP.CE No. 53), Paraguay (AAP. R 38), Ecuador (AAP 29). Y el más reciente acuerdo comercial no vigente: CPTPP Acuerdo Amplio y Progresista de Asociación Transpacífico. http://www.sice.oas.org/ctyindex/MEX/MEXAgreements_s.asp

Para el año 2000, Lafer mencionado en Oppenheimer (2006, p. 202) planteó que Brasil debería ser el líder de la región, ya que México y Centroamérica se habían vuelto “poco menos que apéndices de Estados Unidos, y por lo tanto (...) habían dejado de pertenecer a los que los brasileños hasta entonces habían llamado América Latina”.

“En América Latina, muchas decisiones de política que ahora parecen desafortunadas no se adoptaron por falta de capacidad técnica o ignorancia de la realidad, sino que derivaron de un proceso político en el que, muy a menudo, los intereses a corto plazo de ciertos grupos estuvieron por encima de la estabilidad y eficiencia del sector financiero y de las necesidades de desarrollo a largo plazo.” (Cartens mencionado en Guerrero, 2009, p. 112)

México se considera como uno de los mercados emergentes más atractivos en el 2018, de acuerdo a un estudio realizado por *Bloomberg*, con base a un rango de mediciones como el crecimiento, los rendimientos, la posición de cuenta corriente y las valoraciones de activos, lo que le permitió obtener un puntaje más alto sobre 20 economías en desarrollo. <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/mexico-el-mercado-emergente-mas-atractivo-de-2018>

Morales y Haro (2013) mencionan que la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico “ha insistido en una serie de medidas que permiten resolver

problemas urgentes: incrementar la productividad; generar condiciones para una mayor competitividad además de eliminar la inflación, reducir el déficit fiscal, incrementar las exportaciones, incorporar las nuevas tecnologías y contribuir a su desarrollo y, por consiguiente, elevar el nivel de la educación y de la investigación.”

México ha tenido que adaptar e impulsar planes y programas de trabajo que se circunscriben a su contexto como país emergente, definido por (Cordera mencionado en Morales y Haro, 2013) como una nación con necesidades insatisfechas y capacidades sofocadas, debido a la pobreza, el desempeño productivo, el empleo y los salarios e ingresos que fomentan la vida precaria e insegura.

2.4.2. Zona Metropolitana de la Ciudad de Querétaro (ZMCQ) en el contexto nacional e internacional

La geopolítica local, se ve como la conformación de territorios estratégicos de acuerdo a Fuentes (2017) en el que las zonas urbanas son hegemónicas en sus regiones hasta conformarse como metrópolis por su escala, dimensión, complejidad y dominio sobre estas regiones. En donde se expresa su territorio, su economía, cultura, calidad de vida y formas de organización política.

La geopolítica local para el caso de las zonas metropolitanas como la ZMCQ, toma o absorbe el territorio, sus recursos naturales, el mercado de trabajo, la inversión, la demanda de su infraestructura y sus servicios, que poco a poco rebasan los límites geopolíticos originales donde se inscribían, propician un fuerte contraste con otras regiones y a su vez competencias con otras metrópolis, conforman un mosaico global de opciones de inversión, estimulado por diversos índices de competitividad; toman diversas variables, en una dinámica permanente de cambio e interpretaciones, las que construyen distintos escenarios y factores socioeconómicos, mismos que caracterizan a la región que alcanza, de acuerdo a factores seleccionados, en niveles relativamente superiores a otras regiones.

De acuerdo al Índice Global de Competitividad, la metrópoli representa una serie de factores que buscan describir de manera global la dinámica competitiva con otras metrópolis desde sus diferentes dimensiones; estos factores son: El desempeño económico, la eficiencia gubernamental, la eficiencia de negocios y la infraestructura.

Así mismo, la ZMCQ, representa una de las zonas metropolitanas más competitivas de acuerdo a los índices que muestra el IMCO 2010, en el Índice Global de Competitividad (IGC) el estado de Querétaro, está en tercera posición a nivel nacional después de Distrito Federal y Nuevo León; para el Índice de Competitividad Urbana (ICU) 2012, la ciudad de Querétaro se haya en el cuarto sitio, después de Monterrey, la Zona Metropolitana del Valle de México y San Luis Potosí; para el Índice de Competitividad Revelada (ICR) 2008, Querétaro se haya en el primer sitio, arriba del estado de México. Para el Índice de Competitividad de las Ciudades Mexicanas (ICCM-CIDE) Cabrero (2012), la ciudad de Querétaro se encuentra en el cuarto sitio, por debajo de Ciudad de México, Hermosillo y Saltillo. De acuerdo al Índice de la Competitividad Sistémica Aregional (ICSar) 2011, el estado de Querétaro se haya en el octavo sitio. Competitividad Territorial: (CT) Ámbitos e Indicadores de Análisis 1988-1998, Sobrino (2005), en donde el Área Metropolitana de Querétaro ocupa el séptimo lugar.

Los índices de competitividad obedecen según Garduño, Ibarra y Dávila (2013) al reconocimiento de la problemática, de tal forma que la competitividad sirve para conocer el desempeño económico de las unidades de análisis, desde un sentido comparativo y descriptivo.

La amplia gama de índices, la mayoría de las veces con resultados contradictorios, pone de manifiesto el grado de discrecionalidad que la medición de la competitividad supone: Una variedad de definiciones y metodologías, distintos niveles de aplicación y variables (que van desde lo económico hasta lo institucional). Los índices mexicanos aquí revisados difieren de manera considerable, por lo que

las interpretaciones de los mismos pueden ser subjetivas y la comparación entre ellos errónea.

Esta exposición de indicadores pretende mostrar los procesos de cambio en la interpretación de la geopolítica local, la que se identifica en la elaboración de nuevos índices o en la mejora de los existentes, para que se tomen en cuenta las ventajas y se reconozcan las limitaciones de los mismos. Reconocer que es posible sugerir el uso de un número reducido, manejable y actualizado de variables relevantes que tengan impacto suficiente para describir el comportamiento económico, social e institucional de las unidades a analizar. Por lo que el siguiente paso, es encontrar aquellas variables que sustenten y describan de manera representativa el comportamiento de los diferentes componentes de la competitividad en la ZMCQ.

La ZMCQ desde sus orígenes ha sido lugar de paso de las principales rutas comerciales al norte y occidente del país; ahora, se han generado políticas, equipamiento e infraestructura que la coloca como un importante centro de desarrollo económico a nivel nacional, tiene un papel relevante en el subsistema de ciudades de la región Centro-Occidente y tiene vínculos comerciales con la Zona Metropolitana del Valle de México (ZMVM); tal como lo cita Programa de Ordenación de la Zona Metropolitana de Querétaro.

Algunos de los factores que contribuyen a la consolidación de la ZMCQ, son: La sede de los poderes del estado de Querétaro, el Aeropuerto Intercontinental de Querétaro; la descentralización de la ZMVM, la desconcentración industrial; y su conectividad con la Ciudad de México con la región bajo y centro norte del país.

Ahora existe un nueva variable debido a la política pública del gobierno federal, y que tendrá impacto en la ZMCQ, debido al papel que juega la metrópoli en el contexto nacional. La estrategia del nuevo gobierno federal 2018-2014 consiste en que las dependencias federales se trasladen a otros estados, cuyo

objetivo es “que no sólo haya islas de crecimiento y el resto de la República esté en el abandono”. Destacando la necesidad de descentralizar el Gobierno Federal de la Ciudad de México; en donde, a la ciudad de Querétaro se trasladaría la Secretaría de la Función Pública (Contraloría). <http://www.elfinanciero.com.mx/nacional/amlo-propone-descentralizacion-para-desarrollo-parejo-en-el-pais>

Ardavín (2011) subrayó lo siguiente: “Si Querétaro quiere ser un polo de innovación para México y el mundo: la sociedad, las empresas y el gobierno de forma conjunta, deben lograr que la educación adquiera la prioridad que merece en términos de calidad, equidad y acceso; se requiere desatar la innovación empresarial, construyendo sobre las fortalezas o activos locales una estrategia de innovación en este ámbito, multidisciplinaria y sistémica, así como promover una investigación y desarrollo más allá de la manufactura orientada a crear conocimiento; crear, aplicar y difundir el conocimiento; para lo cual se deben promover sinergias y una relación estrecha entre la investigación, la industria y la comercialización, así como apoyar a las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en la adopción de tecnología y promover encadenamiento con la Inversión Extranjera Directa (IED).”

Al abordar el tema de movilidad sostenible, como un factor del índice de competitividad metropolitana, Giorgi (2003) establece que mientras el crecimiento del transporte vaya de la mano al crecimiento económico, no contribuye al concretar políticas de movilidad sostenible; ya que las grandes empresas y monopolios del transporte terrestre y aéreo continuarán. Ya que “los expertos en transporte conceden en la actualidad mayor importancia a la economía que a la ingeniería y la planificación.”

De Mattos mencionado en García (2013) propone como parte de la modernización capitalista la existencia de metrópolis expandidas, consideradas una metamorfosis urbana que afecta a todas las grandes ciudades en proceso de globalización. Por lo que habrá que considerar una nueva expresión metropolitana

basada en el concepto geopolítico de una ciudad-región, definidas por el reconocimiento mutuo que deberán establecer entre sí los ciudadanos que se identifican con similares valores y que aspiran a un futuro común: Reconocer el concepto de nación a partir de las regiones en donde se inscriben estos nuevos sistemas metropolitanos, definiendo una nueva identidad.

Al insertar la movilidad en el contexto sostenible, y humanista, cabe señalar lo siguiente: “La Unión Internacional de Transporte Público considera que la movilidad urbana sostenible ha de basarse en tres “pilares”: un uso del suelo que incorpore las necesidades de movilidad, la restricción del uso del vehículo privado y la promoción de un sistema de transporte público eficaz (UITP, 2003 mencionada en Lizárraga, 2006, p. 305).

Lizárraga (2006, p. 306) “un sistema de transporte sostenible debe permitir el acceso a los bienes y servicios, al trabajo, a la educación, al ocio y a la información, de forma segura para la salud pública y la integridad del ambiente. Debe garantizar la equidad inter e intrageneracional, ser asequible, operar de manera eficiente y ofrecer diferentes modos de transporte para lograr una intermodalidad sin interrupciones.”

Sin embargo, lograr implementar estrategias de movilidad sostenible, implica “combinar las medidas tecnológicas con cambios en la conducta ciudadana (Fulton mencionado en Lizárraga, 2006, p. 309).

En este contexto, el énfasis está en el cambio de paradigma eficientista por el paradigma de la gestión pública enfocada al cliente, bajo un sistema de gobierno abierto y de competencia, que impulsa la generación de políticas públicas para promover participación ciudadana y la conciencia social en un entorno de datos y programas abiertos. La evolución de la nueva gestión pública, se da a partir del cambio de paradigma de la administración pública, donde el administrador es reemplazado por el gestor público.

2.5. Evolución de la Nueva Gestión Pública

Guerrero (2008, p. 95) comenta que a mediados del siglo pasado, la reforma de la administración pública colocó su énfasis en la reforma organizacional, encaminada al desarrollo de la administración en íntima relación con los objetivos del desarrollo económico, para pasar la atención, de los procesos de formulación, ejecución y evaluación de las políticas públicas, a la propuesta universal de hacer de la administración pública y de sus procesos de gestión, una copia del proceder de las empresas privadas, englobando una variedad de propuestas organizacionales bajo el rubro de Nueva Gestión Pública.

Sánchez (2001) comenta en su obra *Gestión Pública y Governance*, que la gestión pública ha sufrido un cambio sustancial del paradigma tradicional de la administración pública-pasando por el paradigma de la eficiencia-al paradigma de la gestión pública enfocada al cliente.

Así también, el paradigma tradicional de la administración, en donde los políticos y técnicos que trabajan en la administración pública se basan en el mandato electoral recibido de los ciudadanos. Las elecciones proporcionaban el derecho a tomar decisiones en nombre de la comunidad, para legitimar las acciones que eran asumidas. Durante esta fase hay tres actores: los políticos que toman las decisiones de política. Los profesionales que producen los servicios requeridos a partir de las decisiones y los administradores que mantienen el equilibrio entre ellos. (Sánchez 2001, p. 235).

El paradigma eficientista de la gestión pública para Sánchez (2001) menciona que los gobiernos realizaron una serie de políticas neoliberales no sólo para reducir el gasto público, sino para obtener una mayor eficiencia del mismo mediante la privatización y la desregulación económica. Las organizaciones públicas tienden a ser ineficientes por falta de competencia ya que sólo atienden a

intereses de productores. Se pretende transformar un modelo cerrado, en un modelo abierto y de competencia.

El papel del administrador ha sido reemplazado por el del gestor público, como un agente activo del político. Los políticos tienen una agenda para el cambio y desean impulsarlo a través de gestores públicos, la tabla 2.3 muestra la síntesis de características entre la administración y la gestión pública.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

Tabla 2.3 Características de la administración pública y la gestión pública.

Variables de diferenciación	Administración pública Tradicional	Gestión pública
Prerrequisitos básicos	Cumplimiento de las normas (jurídicas o técnicas)	Búsqueda de: <ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia • Eficacia • Legitimidad
Concepción del Estado	Dominante, unilateral	Modesto, participativo
Base de la legitimidad de la A.P.	Jurídica/Técnica	Vinculación Estado-sociedad
Naturaleza y dinámica del aparato	Recibe demandas, las procesa y ofrece bienes y servicios (sistema semiabierto, límites organizacionales claros)	Recibe y promueve demandas, promueve soluciones en el seno de la sociedad, ofrece recursos y vías de solución, y excepcionalmente bienes y servicios (sistema abierto, límites organizacionales difusos)
Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Vertical, jerarquizada • Alta formalización, estable • Roles definidos • Funcional 	<ul style="list-style-type: none"> • Horizontal • Flexible • Roles cambiantes • Por proyectos, equipos, matricial
Sistema de planeación	Rígido, de arriba hacia abajo	Flexible, abierto, correctivo
Sistema de dirección	Centralizado, formal, por autoridad	Descentralizado, trabajo por equipo con autonomía relativa
Sistema de evaluación	Control normativo	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de impacto • Evaluación del desempeño
Sistema administrativo dominante	Administración clásica	Cogestión (Estado-sociedad)
Percepción del contexto	Dinámico (demandas sociales que crecen)	Turbulento (demandas cambiantes, conglomerado social en proceso de transformación)
Enfoque estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Hacia el “uso” estratégico de mantenimiento de los apoyos políticos • Sociedad que gira en torno al aparato estatal 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacia la armonización y logro de inquietudes sociales ante un escenario de recursos limitados • Aparato estatal que confluye con un contexto institucional, en torno a la sociedad
Herramientas técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Pagos colaterales en función de apoyos políticos (relación de clientelas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación con grupos y agentes de la sociedad • Distribución de recurso a partir de procesos de negociación
Perfil del funcionario	Administrador público	Gerente público

Fuente: Cabrero mencionado en Cejudo (2011, p. 103)

De la tabla 2.3 se puede concluir que las características que marcan una diferencia contundente entre la administración pública tradicional y la gestión pública, se encuentran por una parte la concepción del Estado, por una parte dominante y en el nuevo enfoque con énfasis en la participación. Con límites organizacionales claros a una gestión que promueve soluciones con la participación de la sociedad en un sistema abierto y con un sistema de planeación flexible.

La administración pública tradicional tiene un sistema de dirección centralizado y formal que opera con controles normativos, mientras que la gestión pública promueve la descentralización y la evaluación de impacto. Mientras que el elemento diferenciador por excelencia es el elemento humano, el cual en la gestión pública se convierte en gerente público.

En la gestión enfocada hacia el cliente, la posición del gestor público empieza a cambiar debido a que ocupa un territorio entre los tres ámbitos de políticos, profesionales o productores y consumidores; articulando y equilibrando los intereses de cada uno. El manejo de este triángulo y sus tensiones nos dice Sánchez (2001), es una de las tareas clave del gestor público en este paradigma de calidad.

Se habla de la innovación en la administración pública como una necesidad (Longo, 2012 mencionado en Pont, 2016) como respuesta al déficit en los servicios públicos (Pott, 2009 mencionado en Pont, 2016). En este caso influyen diferentes enfoques y tipos de innovación, por una parte la incremental centrada en la forma de operar, consiste en mejorar los procesos de producción y previsión de servicios (Zapico, 2012 mencionado en Pont, 2016) y por otra parte la innovación transformacional que involucra las responsabilidades y relaciones de poder internas y externas.

La innovación en los procesos administrativos o las *Best* tiene su origen a partir de 1990, cuando Pont (2016) menciona como causas, por una parte los

procesos innovadores introducidos en la gestión empresarial y en las organizaciones (modelos de motivación, desarrollo personal, logro de objetivos). Y por otra parte, la reivindicación ciudadana y la crisis de legitimidad de la administración pública, que hizo necesario introducir buenas prácticas.

En el sector técnico y privado la innovación es entendida como: “la aplicación de una nueva o significativa mejora en un producto (bien y/o servicio) o proceso, un nuevo método de comercialización, o un nuevo método de organización en las prácticas de negocio, lugar de trabajo o en las relaciones externas”, Oslo Manual, OECD, 2009.

La administración pública ha evolucionado desde un entorno estable a uno complejo y de alta incertidumbre, que ha exigido la transformación del modelo a partir de uno de continuidad, pasando por el de transición, a uno innovador y el no institucional. El modelo de administración y gestión pública se muestra en la tabla 2.4.

Tabla 2.4 Modelos de la administración y gestión pública.

Entorno	Modelo	Prácticas
Estable	Continuidad	<i>New Public Management</i> Procesos financieros: «modernización de la administración» («Gobernanza estratégica») Politics and Management Deal (PMD) Common Assessment Management (CAF) <i>Best Practices</i> <i>Open Government Partnership</i>
Inseguro	Transición «crisis»	<i>Post New Public Management</i> <i>Whole-of-government approach</i>
Riesgo Complejo Alta incertidumbre	Innovador	<i>Open government</i> Nueva gobernanza <i>Holistic Governance</i>
Complejo Alta Incertidumbre	No-institucional En implementación/ Experimentación (<i>Transition Town</i>)	No-institucional Social Management/ Gerencia social (1) Prácticas y proyectos «desde abajo» (“ <i>bottom-up</i> ”)

Fuente: Pont, 2016, p. 7

La tabla 2.4 presenta la evolución de los modelos de la administración en diversos entornos, donde se aprecia que en un entorno estable el modelo de continuidad es el más avanzado de todos, ya que en él se dan nuevos procesos financieros y la modernización de la administración en un entorno de gobernanza estratégica, en un ambiente colaborativo que impulsa las mejores prácticas en entornos de gobierno abierto.

La administración pública es parte del sistema político-administrativo (Luhmann, 1991 mencionado en Pont, 2016), y en el existen relaciones de dependencia, así como la necesidad de administrar la complejidad a través de diferentes estructuras y actores. Pont (2016) establece que la crisis financiera global que inició en el año 2007, “ha tenido un fuerte impacto negativo en la Administración pública en los ámbitos estatal, local y municipal”; ha provocado que los recursos se reorienten para reducir los costos y asumir de nuevos, atender el desempleo, o el pago la deuda externa. En el ámbito municipal se ha reorientado la política a atender demandas sociales, e introducir una nueva cultura orientada a objetivos y resultados, así como una financiación sostenible gracias a la introducción de la gestión financiera y los presupuestos estratégicos.

“El ciudadano ha pasado de ser entendido como un “cliente” pasivo que consumía servicios públicos para nuevas configuraciones y situarse como “ciudadano activo” que co-participa en la co-confección y co-gestión de las políticas y de los servicios públicos, según las propuestas del Gobierno Abierto y la Nueva Gobernanza. (Pont, 2016, p. 6).

El modelo innovador se opone al de continuidad, en el que la relación Estado/mercado se da por externalizar los servicios, y la relación Estado/ciudadano considera clientes a estos últimos. En el modelo innovador sus prácticas se basan en la gobernanza en red, la rendición de cuentas (*accountability*) y la transparencia. La tabla 2.5 presenta un esquema comparativo de los conceptos teóricos y centrales de los modelos emergentes de administración y gestión pública.

Tabla 2.5 Fundamentos teórico conceptuales de los modelos de continuidad.

Modelo	Práctica	Fundamentos teórico-conceptuales
Continuidad	<i>New Public Management (NPM)</i>	Lógica sistemas abiertos/cerrados y lineal, desarrollada en entornos simples, predecibles y baja resistencia al cambio Teoría de la elección pública Teoría económica de la burocracia Nuevo institucionalismo económico y gerencia profesional <i>Three Ms</i> : “mercados-gerentes-medición” Eficiencia-eficacia-productividad
Transición	<i>Pos-New Public Management</i> <i>New Public Service</i>	Inspirado en los fundamentos de la Nueva Gestión Pública (NGP) Lógica sistemas abiertos Énfasis Output-control Gobernanza social Reafirmación valores democráticos
	<i>Politics and Management Deal</i>	Lógica sistémica de sistemas autorreferenciales Teoría de los juegos Lógica mercado
	<i>Whole-of-government approach (WOG)</i>	Inspirado en los fundamentos de la NGP Complejidad Redes informales Personalización servicios
	<i>Evidence-Based Policy Making</i>	Planificación estratégica Orientación al mercado

Fuente: Oszlak; O'Donnell (1998); Denhardt; Denhardt (2003), Christensen; Laegreid, (2006; 2007), Barzelay; Gallego (2006) mencionados en Pont, 2016, p. 10

Los modelos de gestión pública o los *Pos-New Public Management* y *Whole-of-government approach* tienen cierto parecido, ya que ambos provienen de la Nueva Gestión Pública; y el modelo *Politics and Management Deal* aplicado en municipios, cuyos postulados se basan en el liberalismo económico.

Desafíos actuales en la gerencia hacen que la Gestión Pública, busque alcanzar eficacia y eficiencia, por medio de los siguientes objetivos:

- Asegurar la constante optimización del uso de los recursos públicos en la producción y distribución de bienes públicos para generar más servicios, menos impuestos, más eficacia, más eficiencia, más equidad y más calidad.
- Garantizar que el proceso de producción de bienes y servicios públicos, las medidas para mejorar la productividad, sean transparentes, equitativas y controlables.
- Promover y desarrollar mecanismos internos para mejorar el desempeño de los dirigentes y trabajadores públicos, y lograr la efectividad de los organismos públicos. (Serra, 2007 mencionado en Franciskovic, 2013).

El modelo de gestión modelos de gestión pública o los *Pos-New Public Management*, tienen a su vez cuatro dimensiones de intervención de acuerdo a Serra (2007) mencionado en Franciskovic (2013).

- Donde el resultado es la referencia en todos los procesos de gestión.
- La vinculación de los funcionarios y directivos a la responsabilidad por el resultado.
- Como marco para integrar y optimizar el funcionamiento de los elementos del proceso de gestión.
- Como propuesta de cultura organizativa, directiva y de gestión, que pone el énfasis en los resultados.

En lo que refiere a los nuevos modelos de gestión pública se presenta la tabla 2.6 que muestra a manera de resumen cómo han evolucionado en términos de configuración, concepción del ciudadano, regulación, procesos, estructura, evaluación y personal.

Tabla 2.6 Nuevos modelos de gestión pública.

	<i>Evidence-Based Policy Making</i>	Nueva Gobernanza Pública	Nueva gobernanza Holistic governance	<i>Open government</i>
Configuración	Pensamiento estratégico como un continuo Diversos tipos de planificación	Gobernanza Policéntrica	Marco conceptual para estudiar la integración y coordinación valores post-NPM	Gobernanza interna
Concepción del ciudadano	Participación ciudadana y de actores estratégicos	Independencia del ciudadano Deliberación pública Participación en la Decisión	Participación ciudadana <i>Accountability</i>	Transparencia Participación del ciudadano directamente en la consideración de opciones de políticas y la toma de decisiones. Puede aportar ideas y pruebas que conducen a la "co-" producción: políticas, leyes y decisiones
Regulación	Adaptación a los mercados privados competitivos	Abertura y Transparencia	Ley administrativa: obertura y transparencia	Planes de acción Instituciones formales e Informales
Procesos	Coordinación de diferentes planes Mejora en la toma de decisiones	Mejora de la integración entre gobierno, sector privado y organizaciones sociales. Participación conjuntas en asuntos comunes	Transparencia, la retroalimentación, la mejora continua, el aprendizaje y la rendición de cuentas	Modernización de <i>accountability</i> Procesos participativos y de co-producción Ciclo participativo Convivencia de sistemas formales e informales Empoderamiento ciudadano
Estructura	Coordinación de los grupos Priorización de Objetivos	Asociación en red	Asociación o red (formada por actores públicos y privados).	Aprendizaje recíproco Estado-sociedad
Evaluación	Evaluación de los planes	Evaluación de las políticas públicas como herramienta de mejora la transparencia	Evaluación como herramienta de mejora la transparencia	Modernización de <i>Accountability</i>
Personal	Profesionalización	Motivación del servidor público a través de la coparticipación	Profesionalización Funcionariado	Modernización empleo público. Motivación del servidor público

Fuente: Ramírez-Alujas (2011; 2010); Villoria (2012); Criado, Ignacio (2016); Leat, Setzler et al. (2002); Osborne (2006); Rhodes (1996); Skelcher (2005), mencionados en Pont, 2016, p. 15

De la tabla 2.6 se desprende la reflexión con respecto al elemento humano, ya que en el ámbito de la evolución de la gestión pública, se convierte en el factor esencial y motor que impulsa el cambio. Por ejemplo, al entrar en el tema de profesionalización, los factores relevantes son la motivación, la profesionalización y por ende la modernización del empleo público y la motivación del servidor público.

Cejudo (2011, p. 17) plantea que la nueva gestión pública (NGP) denota “un conjunto de decisiones y prácticas administrativas orientadas a flexibilizar estructuras y procesos y a introducir mayor competencia en el sector público, con el propósito de mejorar los resultados de la acción gubernativa.”

La NGP tiene su origen intelectual en dos escuelas de pensamiento: la teoría de la elección pública (*Public choice*), el nuevo institucionalismo económico, y el gerencialismo (*managerialism*). De la primera retoma el escepticismo ante la planeación y el control centralizados, al considerar que lleva a decisiones equivocadas y la implementación fallida con mecanismos de mercado, sistemas de incentivos para premiar o castigar funcionarios, por la premisa de que ellos actúan por aumentar sus ganancias, y no por vocación.

Las transformaciones que se han dado en la administración pública se desarrollaron gracias al cambio en los paradigmas de transición, es decir, aquellos que se ubicaban entre cada periodo de la evolución. La tabla 2.7 presenta los fundamentos teórico conceptuales de los paradigmas de transición.

Tabla 2.7 Fundamentos teórico conceptuales de los paradigmas de transición.

Paradigma, modelo de transición práctica	Fundamentos teórico conceptuales
<p>Open government</p>	<p>Lógica sistémica <i>Accountability</i> Postulados de la co-gobernanza Transparencia, Confianza, Colaboración Aumento de la performance del sector público Software libre a los principios de la democracia</p>
<p>Nueva gobernanza</p>	<p>Teoría de las redes <i>Accountability</i>, Transparencia Confianza, Participación</p>
<p>Evidence-Based Policy Making</p>	<p>Fin a la decisión ideológica Base empírica en la toma de decisiones (indicadores). Sistémica: <i>Inputs/outcomes</i> Desarrollo de teoría del cambio Planificación estratégica Orientada al mercado</p>
<p>Modelo o paradigma no institucional <i>Transition Town</i></p>	<p>Autorrealización Auto-organización Holismo Desarrollo Humano Sostenible Centro: persona/ciudadano</p>
<p>Gestión Social</p>	<p>Teoría crítica: democracia deliberativa y participativa (Habermas, Horkeimer, Marcuse) Kliksberg Orientada a la transformación social Autorrealización, Holismo Desarrollo Humano Sostenible Centro: persona/ciudadano Clara diferenciación entre gestión pública y gestión privada (o estratégica)</p>

Fuente: Ramírez-Alujas (2011; 2010); Villoria Mendieta (2012); Criado, Ignacio (2016); Leat, Setzler et al. (2002); Osborne (2006); Rhodes (1996); Skelcher (2005), mencionados en Pont, 2016, pp.16-17.

Al analizar la tabla 2.7 se pueden observar elementos comunes en cada uno de los paradigmas, para fines del estudio habrá que señalar que en una sociedad con democracia deliberativa y participativa que se enfoca en la persona y el ciudadano, en un ambiente de colaboración, transparencia y confianza, existen

las condiciones adecuadas para impulsar la transformación social bajo la premisa del desarrollo humano sostenible.

Álvarez (2014) establece que desde 1950, Drucker mencionó el concepto “gestión por objetivos” en *Managing in Practice* y después en *Managing for Results*. El enfoque desde la Ingeniería hizo que el énfasis estuviera en la planificación, programación y control de costos con herramientas como el Diagrama de Gantt, el Método del Camino Crítico (CPM), Evaluación y Revisión y Técnica de Programas (PERT).

La gestión por objetivos propuesta por Drucker se utilizó al principio en el sector privado y posteriormente el sector público la adoptó como Método del Marco Lógico (MML) o Logframe a fines de 1960, modelo que después fue mejorado por la Agencia de Cooperación Técnica de Alemania (GTZ), y se conoce como el Método ZOPP, Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos.

La NGP considera medidas como: Disminuir el tamaño del sector público, descentralizar las organizaciones públicas, tener jerarquías más horizontales, desburocratización y competencia, orientación al cliente, evaluación de la gestión y cambiar la cultura burocrática por una orientada hacia los resultados. (Ramos, 2016).

Para el caso México, Cejudo (2011, p. 37) menciona que “los retos de la administración pública eran no sólo los de aumentar la eficacia y reducir los costos. Había también que responder a las necesidades de una sociedad que comenzaba a hacer oír su voz y hacerlo en un entorno de precariedad fiscal.”

Al tratar el tema de la evolución en la administración pública y la Nueva Gestión Pública (NGP), que surgió desde 1970 y consistió en dar un enfoque gerencial de empresa privada, a las actividades del Estado, con el objetivo de reemplazar a burocracia, la planificación, centralización y control directo, por una

gerencia basada en la racionalidad económica que busca eficiencia y eficacia; la lógica de introducir mecanismos del mercado en la gestión del Estado, fue influenciado por los planteamientos de Peter Drucker. (Álvarez, 2014).

La Nueva Gobernanza se centra en la legalidad o institucionalidad y la eficacia social centrada en la evaluación y gobernanza (Pont, 2016), vista la evaluación como la forma de incrementar la rendición de cuentas, por medio de la transparencia y rendición de cuentas; y en el entendido de que la gobernanza es “el proceso de dirección de la sociedad cuya intencionalidad es definida por el gobierno de forma interdependiente con las organizaciones económicas y sociales (Pont, 2016, p. 17).

En la década de 1990 la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (CIDA) impulsó la Gestión Basada en Resultados (RBM) como una estrategia aplicable a todos los niveles de la organización, al utilizar herramientas y técnicas como: Modelos lógicos o marcos de resultados de proyectos, la presupuestación basada en resultados, la gestión de riesgos y el seguimiento y evaluación basados en resultados.

A partir de la Declaración de París, la Gestión para Resultados de Desarrollo, se utiliza para mejorar el rendimiento de una organización y alcanzar los resultados que se establecen en sus procesos de gestión y su entorno. (Álvarez, 2014).

La Gestión para Resultados tomó de la Nueva Gestión Pública, la necesidad de facilitar “la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público (resultados) a fin de optimizarlo, asegurando la máxima eficacia y eficiencia de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones” (BID y CLAD, 2007 mencionado en Álvarez, 2014).

2.5.1. Gestión por Resultados

La gestión por resultados, propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, en un período de tiempo determinado. De esta forma, permite gestionar y evaluar la acción de las organizaciones del Estado con relación a las políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad. (Makón, 2000, p. 3).

La GpR fue inicialmente impulsada en los países angloparlantes (Reino Unido, Australia, Nueva Zelanda, Estados Unidos, Canadá), como parte de la llamada Nueva Gestión Pública (NGP; Hood, 1991, mencionado en Dussauge, 2015).

Pollitt y Bouckaert (2004:100) mencionados en Dussauge (2015) proponen como componente esencial del “estado Neo-Weberiano” se relaciona con la “modernización de las leyes relevantes para promover una mayor orientación al logro de resultados más que solamente un apego al correcto cumplimiento de los procedimientos”.

En Dussauge (2015) se puede encontrar que desde principios de la década de 1990, Chile, Colombia, Brasil y México impulsaron reformas asociadas con la GpR (Arellano y Gil, 2004; Cunill y Ospina, 2003). Mientras que en la actualidad los indicadores de desempeño, presupuestos basados en resultados, evaluaciones de programas y políticas funcionan en prácticamente todos los países de la región (Zaltsman, 2006; García y García, 2010; Cunill y Ospina, 2012).

El caso México para Cejudo (2008:124) mencionado en Dussauge (2015) “demuestra que las reformas de gestión responden más a las agendas domésticas que a las presiones externas o a las instrucciones de las organizaciones internacionales”.

2.5.2. Gestión en Base a Resultados

La Gestión en base a Resultados (GbR) es una estrategia de gestión según la cual todos los actores, que contribuyen directa o indirectamente a alcanzar una serie de resultados, garantizan que sus procesos, productos y servicios contribuyen al logro de los resultados esperados.

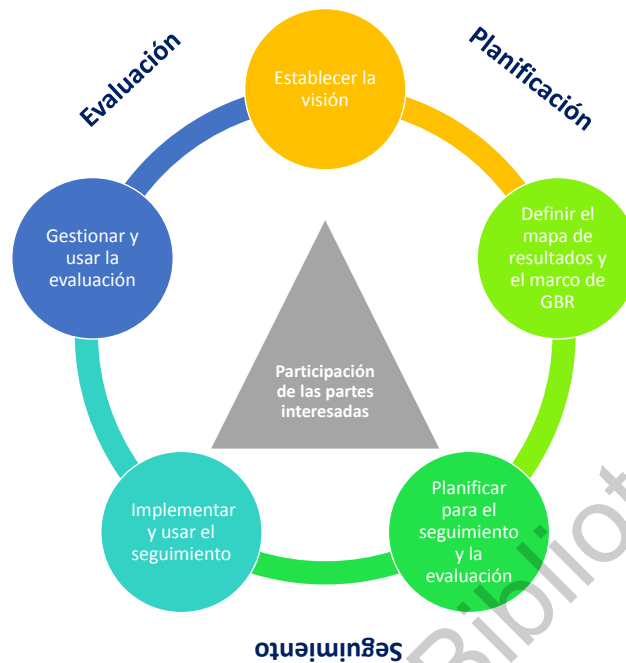
Para la UNESCO (2015, p.5) el método se transformó durante 1990 en GBR (RBM), “como parte de la “Nueva Gestión Pública”, un término con el que se suele designar a una nueva “cultura de gestión” en la que se hace hincapié en el ciudadano o el consumidor como prioridades, así como en la necesidad de rendir cuentas con respecto a los resultados.”

La GBR (RBM) es para la UNESCO:

- Un método de gestión participativo y basado en el trabajo de equipo para la planificación programática.
- Se centra en mejorar la ejecución, fortalecer la eficacia, la eficiencia y la rendición de cuentas en la gestión.
- Permite pasar de una actividad centrada en los insumos y los procedimientos a los resultados que han de alcanzarse.
- En la fase de programación se determina el número de intervenciones necesario y suficiente para alcanzar un resultado.
- En la fase de ejecución garantiza y comprueba que se siguen empleando todos los recursos financieros, humanos e institucionales para alcanzar los resultados.

En forma gráfica se presentan los elementos en la figura 2.6. con el enfoque del ciclo de vida de la GBR de la ONU.

Figura 2.6. El enfoque de ciclo de vida de la GBR.



Fuente: Manual de Gestión Basado en Resultados, ONU, 2011.

De la figura 2.6. se desprenden sus tres principios clave de la GbR son:

- Rendición de cuentas: se interpreta como la rendición de cuentas de cada parte trabajando conjuntamente por el logro de efectos compartidos. Varias partes contribuyen a los efectos y cada una de ellas es responsable de su contribución.
- Apropiación Nacional de Resultados: el impacto y los resultados de más alto nivel son apropiados predominantemente por actores sociales, con Naciones Unidas contribuyendo a estos resultados. Esto no significa que Naciones Unidas se abstenga de rendir cuentas y no tenga responsabilidad sobre el logro de dichos resultados.
- Inclusión (o participación de las partes interesadas): La participación de todas las partes interesadas en todas las fases del proceso de programación maximiza la contribución que el sistema de Naciones Unidas

puede hacer a través del MANUD, al proceso de desarrollo nacional. (Manual de Gestión Basada en Resultados; 2011, pp.10-11).

Álvarez (2014) plantea que la Gestión Basada en Resultados (GbR) y Gestión para Resultados (GpR), de acuerdo con el Banco Mundial y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) son sinónimos; aun cuando se debe enfatizar que la GpR trasciende la rendición de cuentas e incorpora nuevas ideas en torno a la colaboración, apropiación, armonización y alineación.

2.5.3. Gestión Para Resultados

La Gestión para Resultados (GpR), es un modelo de gestión que tiene como principal finalidad la orientación de todos los recursos, procesos actividades y sistemas de una organización a la consecución de unos resultados previamente establecidos. Esta focalización prioritaria del interés en lo que se consigue, y no tanto en lo que se hace, de acuerdo a Púras (2014) precisa el compromiso activo de la organización en su conjunto y de sus socios con el logro de dichos resultados; la figura 2.7. muestra la relación que se da entre el Estado y la GpR.

Figura 2.7. El Estado y la Gestión para Resultados.



Fuente: Púras, J. (2014, p. 23) Manual Sobre Gestión para Resultados de Desarrollo.

De la figura 2.7. se puede concluir que es necesaria la participación activa de la organización, la asignación de responsabilidades mediante delegación de funciones y una gestión organizada en torno a procesos dependientes, integrales y coordinados entre sí que faciliten la eficacia y la eficiencia en la generación de productos, de carácter interno o externo.

La medición del desempeño y la toma de decisiones basada en evidencias, mediante el establecimiento de sistemas de información, (monitoreo y evaluación que permitan el aprendizaje y la mejora continua. Toma como referencia el ciclo básico de la gestión o "círculo *Deming*", formulado por Walter Shewart, que propone la mejora continua de la calidad a través de una secuencia lógica de cuatro pasos (planificar, ejecutar, verificar, actuar). (Púras, 2014, p. 23).

2.5.4. Gestión para Resultados del Desarrollo

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y el Banco Mundial establecen con base en la figura 2.8. GpRD 3 principios centrales, los principios de la Gestión para Resultados del Desarrollo (GpRD):

Figura 2.8. GpRD 3 principios centrales



- “Centrar el diálogo en los resultados en todas las fases del proceso de desarrollo.
- Alinear la programación, el monitoreo y la evaluación con los resultados.
- Mantener la medición y la información sencillas.
- Gestionar para, no por, resultados.
- Usar la información de resultados para aprender y para la toma de decisiones.” (OCDE, Banco Mundial, 2006, p. 3)

Fuente: OCDE, Banco Mundial, 2006, p. 3.

La OCDE y el Banco Mundial (2006) la consideran un enfoque común de gestión del desempeño que facilita la colaboración, emplea un lenguaje común para compartir resultados y analizarlos. Es práctico y permite eficientar la gestión del desarrollo internacional.

La Auditoría Superior de la Federación (2010, p. 55) establece que el objeto de trabajo de la GpR son “el conjunto de componentes, interacciones, factores y agentes que forman parte del proceso de creación del valor público.”

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2012, p. 9) propone que la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD). “exige una mirada integral que

permite observar la congruencia y la articulación de los distintos sistemas que componen la administración pública (planificación, presupuesto, gestión financiera, y monitoreo y evaluación) y también reclama un análisis de la cadena de procesos que abarcan desde las ofertas que hacen los gobernantes hasta los servicios que efectivamente se entregan a los ciudadanos.”

El modelo del BID –PRODEV (Sistema de Evaluación PRODEV/SEP), se basa en resultados mediante el estudio de cinco pilares: i) planificación orientada a resultados, ii) presupuesto por resultados (PpR), iii) gestión financiera, auditoría y adquisiciones, iv) gestión de programas y proyectos y v) monitoreo y evaluación, aspectos que se muestran en la figura 2.9.

Figura 2.9. Pilares del Ciclo de Gestión.



Fuente: BID, p. 10

Para que América Latina incorpore en forma exitosa la GpRD, el BID propone el siguiente decálogo:

1. Fortalecer la planificación para resultados articulando la visión de largo plazo con el plan de mediano plazo, y el plan de mediano plazo con el presupuesto.
 2. Implementar el presupuesto por resultados (PpR) gradualmente.
 3. Fortalecer la gestión financiera y la gestión de riesgos integrada, y orientarlas al logro de resultados.
 4. Promover la capacidad transaccional de los sistemas electrónicos de compras públicas.
 5. Desarrollar el control interno a posteriori.
 6. Garantizar la independencia del control externo y orientarlo al examen de resultados.
 7. Empezar estrategias de consolidación de la cobertura y de mejoramiento continuo de la calidad de los bienes y servicios.
 8. Institucionalizar el monitoreo y la evaluación como funciones articuladas en todos los pilares de la GpRD.
 9. Mejorar la rendición de cuentas a la ciudadanía sobre los resultados de la gestión pública.
 10. Orientar la gestión de los recursos humanos hacia el logro de resultados.
- (BID, 2012, p. 10)

En el análisis de la evolución de la administración pública y sus diferentes paradigmas, hasta llegar a la Nueva Gestión Pública y los Gobiernos Abiertos, implica analizar los diferentes tipos de gestión, entre los que se encuentran: Gestión por Resultados, Gestión en Base a Resultados, Gestión Para Resultados y la Gestión para Resultados del Desarrollo; todas ellas permiten llevar a cabo actividades de gestión con impacto que pueden ser medidas con indicadores que den certidumbre al ciudadano, con respecto a la implementación de las políticas públicas, lo que lleva a generar un nuevo paradigma de gobernabilidad en un contexto de nuevos medios y procesos de digitalización.

2.5.5. Gobernanza en la Era Digital

Antonio Camou propuso: “a nuestro juicio, el logro de una adecuada gobernabilidad se basa en una serie de acuerdos básicos entre las élites dirigentes, los grupos sociales estratégicos y una mayoría ciudadana, destinados a resolver los problemas de gobierno; cuando esos acuerdos se estabilizan y toman un carácter institucional, previsible y generalmente aceptado, hablaremos de la conformación de un modelo o paradigma de gobernabilidad” (Camou mencionado en Álvarez, 2010, p. 4)

Al respecto, la percepción que los ciudadanos tienen de la gobernabilidad, debe analizarse al considerar: La opinión ciudadana respecto al régimen político, la cultura y participación política, la confianza en las instituciones, la valoración de la concentración del poder, y las percepciones sobre la situación socioeconómica. La Gobernanza, es definida por la Real Academia Española como: “Arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía.”
<http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=gobernanza>

Desde esta perspectiva, la gobernanza busca que el proceso de dirección de la sociedad, se realice en una lógica de interdependencia-asociación coproducción-corresponsabilidad entre el gobierno y las organizaciones privadas y sociales, en co-gobierno.

“Para lograrlo los sistemas políticos tendrán que innovar y adaptarse a las nuevas circunstancias: a) Eliminación de relaciones verticales, b) El Estado es un Nodo, c) interacción en redes, d) De la obediencia al reconocimiento de derechos, e) Empoderamiento, f) de la coerción a la delegación y a la colaboración. En suma que el acto de gobernar se convirtiera en “conducir” (*steering*), no mandar, sino concertar y co-mandar. En la “nueva sociedad”, la cual

tiene como ejes centrales el consumo, la información y la comunicación.” (Álvarez, 2010, p.11)

El crecimiento de Internet ha tenido implicaciones en los procesos de *back-office* que condicionan las relaciones entre las agencias gubernamentales y la sociedad civil. El correo electrónico, los sitios web e *intranets* en redes de información organizacional se utilizan en el sector gubernamental; para diferentes grupos de clientes y el crecimiento de los sistemas de compras electrónicas.

En España, Rafael Martínez Cortina impulsa “El Club Nuevo Mundo” para impulsar una “forma disruptiva de gobierno electrónico basado en la tecnología *blockchain*, que permite una gestión más eficiente de los asuntos públicos, una amplia participación ciudadana y un espacio digital seguro para crear relaciones armónicas entre personas, el medio ambiente y las nuevas tecnologías.” https://www.tendencias21.net/El-Club-Nuevo-Mundo-impulsa-una-forma-disruptiva-de-gobierno-electronico_a44653.html

La gobernanza se da a partir de las interacciones y acuerdos que existen entre los gobernantes y gobernados y permite generar oportunidades y solucionar problemas de los ciudadanos en un contexto donde existe la participación, legalidad, transparencia, responsabilidad, consenso, equidad, sensibilidad, eficacia y eficiencia, estos últimos los que se miden a través de indicadores.

2.5.6. Indicadores

Los indicadores son señales de cambio en el camino hacia el desarrollo, describen la forma de rastrear los resultados buscados y son fundamentales para el seguimiento y la evaluación. Con ello tendremos un sistema de indicadores de desempeño, impacto, efecto, producto, líneas de base y metas, los que en su conjunto establece el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD, contexto que nos interesa trabajar debido al impacto que existe para el

financiamiento internacional y el entorno que permite darle consistencia a los indicadores.

El ámbito de desempeño se define como aspectos del proceso que deben ser medidos. Las actividades se relacionan al hecho social y los objetivos de la investigación, de la misma manera que los conceptos se vinculan a la generación y entrega de los productos o servicios. El propósito se refiere a los resultados concretos, mientras el fin comprende el efecto de éste sobre un objetivo de mayor alcance. (CONEVAL 2016, p. 19). La figura 2.10. muestra el ámbito de desempeño de los indicadores.

Figura 2.10. Ámbitos de desempeño de los indicadores.



Fuente: CONEVAL. (2013, p. 19).

https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MA NUAL_PARA_EL_DISENO_Y_CONTRUCCION_DE_INDICADORES.pdf

Cada nivel de la matriz se encuentra asociado a objetivos con diferente grado de complejidad en la figura 2.10. por lo se establecen indicadores que

permitan monitorear las variables en distintas etapas que articulan al fenómeno central.

Los indicadores se aplican a todas las áreas de desempeño que se llevan a cabo como parte de la gestión pública, y en todos los ámbitos de gobierno, por ello destacan en este estudio los indicadores base para las políticas públicas en la movilidad urbana en la ZMCQ, que se mencionan en tabla 2.8.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

Tabla 2.8 Indicadores base para las políticas públicas en la movilidad urbana en la ZMCQ

Indicadores base para las políticas públicas en la movilidad urbana en la ZMCQ		
Indicadores (1)	Factores de medición	Características
Credibilidad en las instituciones públicas	Aceptación	Proyectos públicos
	Confianza	Instituciones públicas
Revalorización del concepto de lo público	Espacios de participación	Consulta
	Organismos ciudadanizados	Autoridad y responsabilidad
	Expresiones de apropiación	Manifestaciones formales e informales
	Accesibilidad	Tolerancia gubernamental y social
Gestión pública	Estratégica	Determinan objetivos, planeación, programación de procesos sustantivos y de gestión.
	Compromisos	Desempeño de los servidores públicos con base a normas y procedimientos
	Recursos humanos	Esquemas de capacitación focalizados en desarrollar las competencias necesarias y establecer los incentivos al cumplimiento de los acuerdos de compromiso mediante indicadores de medición de resultados.
Discurso y agenda pública	Opinión pública	Sondeos de opinión
	Medios tradicionales	Análisis de contenido
	Redes sociales	Análisis de contenido
	Instituciones gubernamentales	Análisis del discurso-agenda
Transparencia y rendición de cuentas (2)	Transparencia focal Secretaría de la Función Pública (SFP)	Definición de los alcances de la política, definición de la estructura y del vehículo de información, definición de los mecanismos que serán necesarios para monitorear el cumplimiento de lo que disponen las políticas.
	Índice de percepción de la corrupción (OEA)	Precepciones de empresarios, analistas de riesgo, especialistas financieros y otros, de la situación de la corrupción.
	Barómetro de la corrupción Transparencia Internacional (TI)	Mide actitudes frente a la corrupción y las expectativas con respecto a los niveles de corrupción futuros.
	Índice latinoamericano de soborno (OCDE y TI)	Mide desde la perspectiva de la oferta de soborno, siendo un instrumento complementario al Índice de Percepción de la Corrupción.
Competitividad metropolitana (3)	Gobernabilidad	Autoridades metropolitanas, sociedad, sistema de derecho y estabilidad política.
	Gestión profesional de la Metrópoli	Diseño institucional, administrador urbano, medición del desempeño, y desarrollo compacto y vertical.
	Precusores de la competitividad urbana	Habitabilidad, economía, movilidad (transporte, infraestructura, ordenamiento y plusvalía territorial), medio ambiente y servicios estratégicos.

1. Esta tabla está relacionada con los indicadores estratégicos que propone Emilio Salim para la elaboración de las políticas públicas. El Modelo México (2004).
2. Se tomaron indicadores internacionales que se aplican para los gobiernos nacionales y locales.
3. Información basada en el Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (IMCO: 2012).

Fuente: Elaboración propia.

De la tabla 2.8 destaca para fines del presente estudio, el indicador de competitividad metropolitana, como aquel en el que pueden incidir los otros, es decir, es un factor de medición que incluye a la credibilidad de las instituciones, la revalorización del concepto de lo público, la gestión pública, el discurso y la agenda pública, así como la transparencia y rendición de cuentas. La competitividad metropolitana implica medir aspectos como la gobernabilidad, la gestión profesional de la metrópoli y los precursores de la competitividad urbana.

Otro de los aspectos que deben medirse son los indicadores base para el transporte público, que aparecen en la tabla 2.9, y cuyo impacto social se manifiesta en la ZMCQ, en específico a través de sus tres ejes: Territorio, infraestructura y transporte.

Tabla 2.9 Indicadores base para el transporte público con impacto social en la ZMCQ.

Indicadores base para el transporte público con impacto social en la ZMCQ				
	EJE	INDICADOR	FACTORES DE MEDICIÓN	CARACTERÍSTICAS
1	Territorio	Ordenamiento territorial	Densidad de población, Empleos y servicios	Normatividad, operación y administración del suelo urbano
			Forma urbana	Estructura, continuidad, conectividad, circuitos y células
			Impacto ambiental	Consumo del espacio público por pasajero Eficiencia y tipo de combustible (huella verde)
2	Infraestructura	Derechos de vía	Espaciamiento	Conectividad
		Infraestructura para la movilidad	Infraestructura física	Pirámide de movilidad
			Equipamiento urbano	
3	Transporte	Movilidad observada	Reparto modal (pirámide invertida)	Cobertura Oferta – demanda
			Tiempo ocupado	Recorridos y desplazamientos
		Sistema de transporte público	Gasto familiar	Costo del pasaje
			Calidad del servicio	Disponibilidad, información, atención, confort, higiene y seguridad
			Accesibilidad del sistema	Estructura, intermodalidad y accesibilidad universal

Fuente: Elaboración propia

A partir de la tabla 2.9 se puede establecer que los indicadores que deben tomarse en consideración al evaluar los resultados, son el ordenamiento territorial, los derechos de vía, la infraestructura para la movilidad, la movilidad observada y el sistema de transporte público.

Otro concepto que se requiere evaluar cuando de indicadores se trata, son los que impactan en la gestión basada en resultados, los cuales se mencionan en la tabla 2.10, cuyos efectos e impactos se denominan SMART, por sus siglas en inglés y refieren a la importancia de su medición por ser específicos, medibles, asequibles, pertinentes y limitados por el tiempo.

Tabla 2.10 Indicadores para la Gestión basada en resultados.

Efectos e impactos SMART (por sus siglas en inglés)	
S	Específicos: Impactos, efectos y productos deben usar un lenguaje de cambio, deben describir una condición futura específica
M	Medibles: Los resultados, ya sean cuantitativos o cualitativos, deben tener indicadores medibles que hagan posible evaluar si se han logrado o no
A	Asequibles: Los resultados deben estar al alcance de lo que pueden lograr los asociados
R	Pertinentes: Los resultados deben contribuir a prioridades escogidas del marco de desarrollo nacional y de la Zona Metropolitana de la Ciudad de Querétaro
T	Limitados por el tiempo: Los resultados nunca tienen duración indefinida, hay una fecha prevista para alcanzarlos

Fuente: PNUD. (2009). Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. USA: *One United Nations Plaza*.

De la tabla 2.10, se desprende que los efectos deben ser cuantificables usando indicadores. Es importante que la formulación de la declaración de efectos tenga en cuenta la necesidad de medir progresos en relación al efecto y verificar cuándo se ha logrado. Sin embargo, se necesita cumplir con otras características como el hecho de referir a una condición futura específica, evaluar cuando se ha cumplido el indicador, contribuir a las prioridades del desarrollo y establecer una

fecha para alcanzarse.

Al observar en las diferentes tablas de indicadores, se puede observar que un aspecto clave que aparece es el desarrollo, visto como aquel que impulsa diferentes condiciones que inciden en la mejora de las condiciones de vida de la población y pueden por lo tanto tener efectos en la garantía que se ofrece a la población para acceder a los derechos sociales, como el derecho a la ciudad, al espacio público, al suelo urbano, a los servicios públicos y a la vivienda.

2.6. Derechos Sociales

2.6.1. Derecho a la ciudad

En el Forum Barcelona 2004 surgió el Proyecto de Carta de Derechos Humanos Emergentes, donde destaca el derecho a la ciudad, “como aquel que asegura que todo ser humano y los pueblos en que se integran, encuentren en la ciudad las condiciones para su plena realización política, económica, social, cultural y ecológica.” (López Roa, 2012, p. 108).

La Carta Mundial por el Derecho a la Ciudad busca contribuir con las luchas urbanas y el reconocimiento del derecho a la ciudad, como un derecho humano. Este derecho, comprende los siguientes: “Derecho a la vivienda, derecho al lugar, derecho a servicios de calidad, derecho a la centralidad, espacio público y monumentalidad, derecho a la belleza, a la identidad comunitaria, a la movilidad y accesibilidad, a la inclusión, al gobierno de proximidad, a las nuevas tecnologías, al laicismo, a la justicia local, a la seguridad, a demandar cambios en la legalidad, a la calidad del medio ambiente, a la intimidad y a la diferencia, a igual status de ciudadanía, a la información a la representación y a la participación.” (López Roa, 2012, pp. 109-110).

Al respecto, Borja (2004) mencionado en López Roa (2012, p. 110) habla del concepto de centralidad, definido como aquel que permite que todas las áreas de la ciudad metropolitana tienen lugares con valor de centralidad y todos deben tener acceso a los centros urbanos o metropolitanos:

“En la ciudad metropolitana la articulación de los centros viejos y nuevos, el acceso y la recalificación de los centros históricos no solo de la ciudad central sino también de las áreas periféricas, la creación de nuevas centralidades polivalentes en sus funciones y mixtas en su composición social son elementos consubstanciales de la democracia urbana. Las centralidades marcan las principales diferencias entre las ciudades. La adecuada relación centralidades-movilidades es hoy una de las condiciones básicas para el funcionamiento democrático de las ciudades.”

La Organización de las Naciones Unidas, a través de su Programa de Asentamientos Humanos HABITAT, estableció desde 2007 que el mundo es mayoritariamente urbano y que, sin detrimento de los procesos sociales y espaciales que ocurren en el medio rural, es en las ciudades y particularmente en las concentraciones metropolitanas, donde se concentra la producción de la economía y donde se desarrollan las relaciones culturales y sociales; por ello, el desarrollo de los países se relaciona con el de sus ciudades.

ONU-HABITAT plantea lo siguiente:

Las ciudades enfrentan desafíos demográficos, medioambientales, económicos, sociales y espaciales sin precedentes. Se ha producido un cambio espectacular hacia la urbanización y se espera que, para 2030, seis de cada diez personas en el mundo vivan en áreas urbanas. Más del 90% de este crecimiento será en África, Asia, América Latina y el Caribe.

Ante la falta de una planificación urbana efectiva, las consecuencias de la rápida urbanización tendrán un gran impacto. En muchos lugares del

mundo ya se pueden observar los efectos: falta de viviendas adecuada y crecimiento de tugurios, infraestructura inadecuada y obsoleta (sean carreteras, transporte público, agua, saneamiento o electricidad), aumento de la pobreza y el desempleo, problemas de seguridad y delincuencia, cuestiones de contaminación y salud, así como desastres naturales causados por el ser humano y otras catástrofes relacionadas a los efectos del cambio climático.

La mentalidad, las políticas y los enfoques sobre urbanización necesitan cambiar para que el crecimiento de las ciudades y las zonas urbanas se traduzca en oportunidades que no dejen a nadie atrás.
<https://es.unhabitat.org/sobre-nosotros/al-alcance/>

2.6.2. Derecho al espacio público

El espacio público es el “espacio-vida” por excelencia que Lebensraum mencionado en Mattelart (1997) ve como aquel donde tienen lugar los vínculos de un organismo y su entorno, y en que se define la conducta del individuo a través de las relaciones con el medio físico y social que actúa sobre él y en el que se desarrolla.

“Una ciudad sana y exitosa puede compararse a un ser vivo; los pulmones de la ciudad son los espacios libres, estos responden a la necesidad de los pobladores de conciliar los diferentes ámbitos y esferas sociales en un lugar común, donde se construya el tejido social en el que cada individuo se reconoce como miembro de una comunidad, y se relaciona con otros para la satisfacción de sus intereses y necesidades. De esta manera, la defensa del espacio público contribuye a garantizar la existencia de un escenario de convivencia, que acerca a todos los habitantes de una ciudad en condiciones de igualdad.” (López Roa, 2012, p.120)

2.6.3. Derecho al suelo urbano

Las modificaciones en las políticas y estructuras que ha gestado la globalización han borrado los derechos humanos, así lo establece Hinkelammert (2002) al plantear que los derechos a la vida, salud, educación, alimentación y vivienda se dejan sin efecto, y los cambios estructurales hacen imposible recuperarlos; además de ser sustituidos por los derechos de propiedad privada.

En este contexto, se propone la existencia de una burocracia privada que tiene clientes y de la burocracia pública que tiene ciudadanos; además de impulsar a la burocracia privada. Sin embargo, visto de esta forma, el ciudadano pierde significado. Por otra parte la globalización dio origen a un poder o un gobierno extraparlamentario mundial que controla los medios de comunicación y el capital; lo que le permite condicionar a los gobiernos para adaptar sus políticas a los intereses económicos.

“Eso ha implicado un verdadero cataclismo de los derechos humanos. Estos derechos fueron formalizados en el siglo XVIII por las declaraciones de E.E.U.U., y de la Revolución Francesa, cuyo centro ha sido la declaración de la propiedad privada como derecho humano fundamental. Son derechos humanos pensados a partir del individuo-propietario, que se enfrenta a las burocracias públicas del Estado.” (Hinkelammert, 2002, pp. 25,26)

2.6.4. Derecho a los servicios públicos y a la vivienda

El servicio público es para Fernández (2002) mencionado en Yanome (p. 698) “toda actividad técnica destinada a satisfacer una necesidad de carácter general, cuyo cumplimiento uniforme y continuo deba ser permanentemente asegurado, regulado y controlado por los gobernantes, con sujeción a un mutable régimen jurídico exorbitante del derecho privado, ya por medio de la Administración Pública, bien

mediante particulares facultados para ello por autoridad competente, en beneficio indiscriminado de toda persona.”

En México la función pública se divide en tres áreas: Administrativa, legislativa y judicial. La parte administrativa es la que tiene a su cargo prestar servicios públicos, mismos que se clasifica a su vez en cuatro rubros: Federales, estatales, municipales e internacionales. A su vez los primeros se catalogan en exclusivos con el carácter de monopolios, como el petróleo, energía eléctrica, correos, telégrafos y banco único de emisión. (Serra, 1992).

Además de los concurrentes con particulares a quienes concede el servicio público, como la radiodifusión y telefonía. Otros concurrentes con otras entidades públicas: La educación pública, el turismo, la salud y caminos.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos clasifica el servicio público en los numerales 73, 115, 116, 122 y 124, establece los servicios públicos a cargo de la Federación; en el segundo, a los municipios; en el tercero, a las entidades federativas; en el cuarto, al Distrito Federal, y en el quinto señala las facultades residuales. (Yanome)

En lo que refiere a servicios públicos estatales son exclusivos y pueden darse en coordinación con la Federación y los Municipios, como la educación pública y el drenaje. Los servicios públicos municipales se clasifican en básicos: Agua potable, drenaje, alcantarillado, calles, banquetas y alumbrado público. Servicios básicos complementarios: Servicio de limpia, mercados, centrales de abasto, educación, panteones y rastro. Los de seguridad son seguridad pública, tránsito y bomberos.

Los de protección a la comunidad y bienestar social incluyen los servicios de salud, prevención de accidentes, protección contra la contaminación,

comunicación social, animación municipal, patrimonio histórico, artístico y cultural y acción deportiva.

La inclusión social es una de las características para brindar los servicios públicos necesarios a la comunidad. En el caso de la movilidad, es el elemento esencial, ya que justifica la puesta en marcha de políticas públicas que consideren al usuario, sus condiciones socioeconómicas, las restricciones en términos de movilidad y la incorporación de beneficios por el uso del nuevo servicio de transporte, para generar un sistema sostenible.

2.7. Movilidad

“Un aspecto que explica la importancia de la movilidad es la gran influencia que tiene en la vida cotidiana de las personas, puesto que sus vidas no se detienen al moverse.” (Jirón e Iturra, 2011, p. 48)

La ciudad moderna funciona cuando “el desplazamiento de las personas se convierte en una actividad de carácter obligado con el propósito de realizar las tareas más imprescindibles y cotidianas: trabajar, comprar, divertirse, etc. En la ciudad es necesario moverse y debe hacerse a menudo y aprisa. Un movimiento que se va modificando por el incremento de la velocidad que permiten los nuevos medios de transporte mecánicos, al mismo tiempo que cambia el ritmo de la ciudad (Miralles-Guash, 2002 mencionado en Díaz-Osorio, Marroquín, 2016, p.128).

La movilidad involucra no solo infraestructura y vehículos, sino condiciones sociales, políticas, económicas y culturales de quienes se movilizan (Arrue, 2009 mencionado en Dangond, Jolly y Monteoliva, Rojas, 2011).

La movilidad ha ocupado un papel fundamental en la sociedad, en tanto que contribuye a la diversidad de las expresiones culturales, estimula la actividad económica, permite la integración social y el aprovechamiento de los recursos

naturales; es una necesidad social para poder acceder a los bienes y servicios básicos que hacen posible la calidad de vida. Se le reconoce como un derecho humano autónomo, propicia compromisos y obligaciones del Estado, forma parte de los servicios públicos estratégicos que permitan la equidad y la igualdad social. Por lo que las “políticas públicas de movilidad”, son también un enfoque de derechos humanos, y deben ir dirigidas a cumplir con estas obligaciones. Disponibilidad, accesibilidad y calidad como los componentes del su derecho, engloba los contenidos e indicadores necesarios para este cumplimiento. Por ello es imprescindible ajustar los conceptos y criterios de la movilidad para desarrollar políticas públicas exitosas y sostenibles. (Miralles y Cebollada, 2009, p. 193).

Un informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) de 1995, establecía desde ese momento que “las actuales políticas urbanísticas y de transporte están llevando a potenciar un crecimiento excesivo de los viajes en automóvil,..., en las ciudades y sus alrededores. Tales políticas son la causa de la creciente congestión, la polución del aire, el ruido, la lluvia ácida y el riesgo de calentamiento global del planeta”. (OCDE mencionado en Pozueta, 2000, p. 6).

Para el Programa de Medio Ambiente de la Obra Social Caja Madrid:

“(…) la movilidad no es sino un medio para permitir a los ciudadanos, colectivos y empresas acceder a la multiplicidad de servicios, equipamientos y oportunidades que ofrece la ciudad. Su objetivo es que los ciudadanos puedan alcanzar el destino deseado en condiciones de seguridad, comodidad e igualdad y de la forma más autónoma y rápida posible. La movilidad no es sinónimo de transporte. El transporte es solo un medio más para facilitar la movilidad ciudadana. También cuentan los modos alternativos de moverse: caminar, bicicleta, etc. Dar solución a los problemas de tráfico, no es solucionar la movilidad urbana. Las políticas de movilidad tienen que ofrecer soluciones a todos los ciudadanos: peatones,

ciclistas, personas con movilidad reducida, usuarios del transporte público, automovilistas (...) Para lograr la máxima eficiencia y reducir las necesidades de desplazamiento es más importante “crear cercanía”, es decir, que se pueda estudiar, comprar, trabajar y divertirse cerca del lugar de residencia, que “producir transporte”. (2010, p. 20 mencionado en Dangond, Jolly y Monteoliva, Rojas, 2011, p. 490).

El planteamiento de ONU Habitat es clave para el desarrollo del estudio: “Las deficiencias en la movilidad han restringido por lo tanto los derechos de los habitantes en las ciudades; los tiempos invertidos en los traslados, el costo económico y el impacto en el presupuesto familiar, así como la inseguridad que se vive en los trayectos, han deteriorado las condiciones de vida de la población.” (Aguirre, 2017, p. 10)

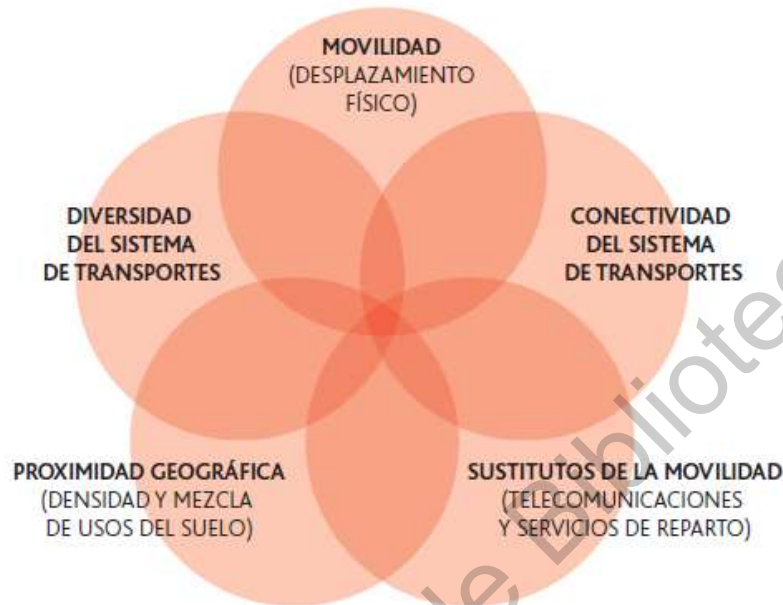
Nuri (2020) establece que la caminata es “una acción humana básica y natural, de hecho es la forma más equitativa de desplazamiento y sin embargo, no ha sido considerada como el modo medular para la planificación del transporte en la mayoría de los proyectos urbanos del último siglo.” Lo anterior explica para la autora parte de la crisis de los estudios y soluciones técnicas, debido a que no se considera a las personas.

En contextos de desaliento del vehículo particular (Hsiao et al., 1997; Murray et al., 1998 mencionados en Nuri, 2020), proponen que los modos de movilidad modernos, como la caminata y el ciclismo son un recurso tangible y gestionable, como modos complementarios al transporte motorizado.

Otros aspectos a considerar como parte esencial de la movilidad comprenden la accesibilidad “como la facilidad para realizar viajes activos, no-motorizados” (Nuri, 2020, p. 155); mientras que el espacio público debe ser accesible y gratuito para todos los ciudadanos, para promover la diversidad, la

inclusión y la versatilidad de funciones. La figura 2.11. presenta los factores que influyen en la accesibilidad.

Figura 2.11. Factores que influyen en la accesibilidad.



Fuente: Litman mencionado en ACCIONA (2017, p. 57).

La figura 2.11., señala como factores de la accesibilidad la movilidad, la conectividad del sistema de transporte, los sustitutos de la movilidad, la proximidad geográfica y la diversidad del sistema de transporte, como los elementos que favorecen u obstaculizan, de acuerdo a sus características, la facilidad para realizar viajes, así como el acceso que se tiene al espacio público.

El nuevo paradigma de planificación urbana “hace hincapié en que la movilidad no suele ser un fin en sí misma, ya que el objetivo último de la mayoría de los desplazamientos es acceder a los servicios y las actividades que se desean.” (Litman mencionado en ACCIONA, 2017, p.58)

Hernández (2018), propone que muchas personas que utilizan el automóvil privado creen que la mejor manera de moverse es la única. “Si el transporte público es insuficiente, mal planeado, muchas veces incómodo e inseguro y hasta caminar

es una aventura en una ciudad con malas banquetas y automovilistas poco respetuosos.” El autor considera que es necesario mejorar esas condiciones, para que la mayoría de personas que utilizan el transporte público sea beneficiada.

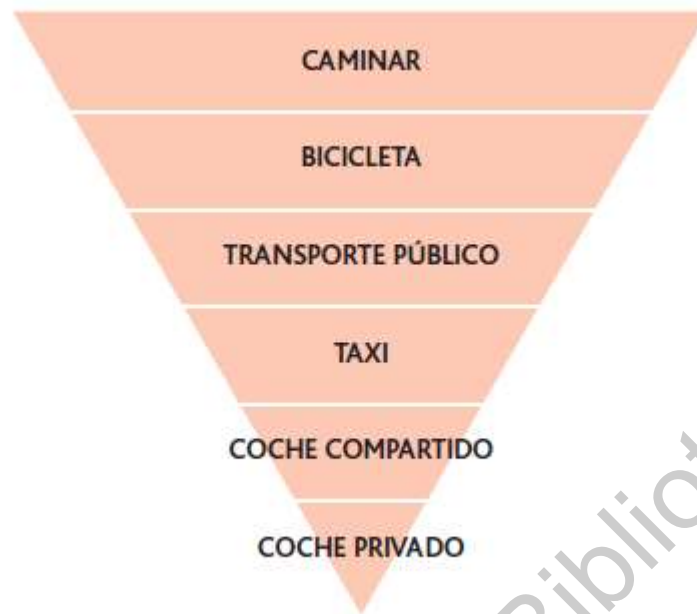
2.7.1. Movilidad sostenible

Meadows (1991) mencionado en Lizárraga (2006, p. 304) “retomó la idea de los límites del crecimiento y planteó la posibilidad de la coexistencia de un crecimiento sostenido, un ambiente limpio y una distribución más equitativa de la renta”. La movilidad sostenible, como visión, ha permitido el cambio de mentalidad y, en algunos casos de la actitud de los responsables en crear políticas, así como de los interesados; lo que ha llevado a la agenda temas como la protección del medio ambiente y la democracia participativa, que los planificadores y expertos del transporte desconocían, tal como propone (Giorgi, 2003, mencionada en la Revista Internacional de Ciencias Sociales, 2003).

Para abordar este tema se requiere del estudio de varios factores: La evolución histórica entre la planificación urbana y el trazado de las redes locales de transporte; la influencia de la ubicación y la facilidad de acceso en la elección del lugar de residencia suele reproducir los modelos de inclusión y exclusión de las ciudades; la movilidad de las personas como la de los bienes (o transporte de mercancías); las políticas relativas a la utilización del suelo. (Giorgi, 2003, p. 6-7)

La movilidad sostenible requiere de un sistema de transporte sostenible, como propone Litman mencionado en ACCIONA (2017, p. 59), el “nuevo paradigma de planificación urbana incorpora un mayor abanico de objetivos y de opciones de mejora de los transportes”, este paradigma se observa en la figura 2.12., que presenta la pirámide del transporte sostenible y cuyo énfasis de acuerdo al medio de transporte tiene una ubicación que parte de la preponderancia que debe tener cada uno en la actualidad.

Figura 2.12. Pirámide del transporte sostenible.



Fuente: Litman mencionado en ACCIONA (2017, p. 59).

De la pirámide se desprende que los medios de transporte que pueden satisfacer la necesidad de movilización y contribuyen a la calidad de vida y sostenibilidad, deben ser ubicados por orden de prioridad de la siguiente forma: Caminar, bicicleta, transporte público, taxi, coche compartido y coche privado.

Opschoor y Reijnders mencionados en Gudmundsson (2003, p. 34) plantean que los “indicadores de sostenibilidad señalan si la manera en que una sociedad determinada utiliza su medio ambiente puede perpetuarse”.

“El transporte público urbano se considera como uno de los servicios primordiales. A nivel individual, atiende las necesidades de movilización de los ciudadanos, mientras que a nivel de la comunidad contribuye a la calidad de vida y a la sostenibilidad.” (Van Egmond, Nijkamp y Vindigni, 2003, p. 77).

La UITP considera que “la movilidad urbana sostenible ha de basarse en tres “pilares”: un uso del suelo que incorpore las necesidades de movilidad, la restricción del uso del vehículo privado y la promoción de un sistema de transporte público eficaz (UITP, 2013). La AIE propone una combinación de tres políticas para reducir el consumo de combustibles y de emisiones contaminantes en el sector del transporte: mejorar la eficiencia, hacer un mayor uso de los biocombustibles y adoptar vehículos eléctricos a base de hidrógeno (Fulton mencionado en Lizárraga, 2006). El consejo empresarial mundial para el transporte sostenible establece siete metas para lograr la movilidad sostenible, todas ellas en relación con la reducción de las externalidades negativas del transporte (WBCST, 2004).” (Lizárraga, 2006, p.21)

Uno de los conceptos buscados en el tema de la movilidad es el referente a la sostenibilidad, la que se refiere a la satisfacción de las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las propias (Bermejo, 2014), la movilidad, por su parte, es el conjunto de elementos y recursos, cuya estructura e interacción se relacionan directa o indirectamente con el desplazamiento de personas y bienes (Gobierno del Distrito Federal, 2014).

Para Herce (2009) mencionado en Díaz-Osorio y Marroquín (2016, p. 128) la movilidad alternativa descansa sobre tres pilares:

- 1) conseguir que la gente camine o vaya en bicicleta para desplazamientos de corta duración;
- 2) que use el transporte público en desplazamientos más largos;
- 3) limitar el uso del automóvil en la ciudad al espacio donde es más útil.

Las políticas públicas se manejan desde la óptica de la “movilidad sostenible” la cual se define como la que deberá satisfacer las necesidades actuales de traslado de personas y distribución de mercancías, las de ordenamiento del territorio y las de diseño y construcción de la infraestructura y el transporte; los que

permitan el traslado rápido, ordenado, accesible, confortable y seguro, teniendo como foco de atención al peatón y la contribución al cuidado del medio ambiente, planeando en distintos niveles, siendo los de largo plazo los que prevean necesidades de generaciones futuras y propongan las posibles soluciones; lo anterior coincide con la política de algunos Estados, como es el caso de Jalisco.

El “desarrollo sostenible es aquel que satisface las necesidades de toda la población en cuanto a los servicios básicos para garantizar una buena calidad de vida a las generaciones presentes como a las futuras.” (García, Flores y Venegas, 2016, p. 176).

Actualmente el término movilidad es muy utilizado, sin embargo, la interpretación en sus políticas públicas se radica desde su conceptualización, y regularmente difiere por mucho de la definición original, tomando al transporte como único eje rector:

- “Se entiende por movilidad, la circulación de personas y bienes en un espacio geográfico territorial determinado, que son necesarias para asegurar la subsistencia de cualquier comunidad humana moderna, sin sacrificar otros valores humanos o ecológicos básicos actuales o del futuro”; Ley de Movilidad para el Transporte del Estado de Querétaro (Poder Legislativo del Estado de Querétaro, 2012);
- “Movilidad Sustentable: La capacidad de cubrir las necesidades de la sociedad de trasladarse libremente, comunicarse, comerciar y establecer vínculos sin sacrificar valores humanos y ecológicos que pongan en riesgo el bienestar de las futuras generaciones y buscando preservar la competitividad y eficacia del traslado de mercancías” (Congreso del Estado de Nuevo León, 2006).

“El desarrollo sustentable implica un equilibrio entre varias dimensiones, pero además un balance entre la gestión local y el gobierno federal” (Sánchez, 2002,

mencionado en Rosas y Zuñiga, 2011, p. 151). De este planteamiento se desprende la figura 2.13.

Figura 2.13. Factores del desarrollo sustentable.



Fuente: Tomado y adaptado de (Gabaldón, 2006, mencionado en Rosas y Zuñiga, 2011, p. 151).

El desarrollo sustentable, de acuerdo a la figura anterior, debe centrarse en brindar servicios públicos básicos, públicos y privados; en una economía diversificada y en crecimiento con sistemas de producción basado en la tecnología que cuide el medio ambiente. En lo que se refiere al urbanismo, debe existir una oferta y demanda de vivienda congruente a la urbanización, cuya planificación y mantenimiento de la infraestructura vial brinde a todos el acceso a los servicios públicos y culturales; al tiempo de garantizar seguridad pública.

Pizarro (2013, p. 3) propone que el enfoque de sostenibilidad “es una herramienta que se puede y debe aplicar a la movilidad, para proveer un marco equilibrado entre los enfoques e intereses contradictorios que convergen en el territorio. Cada una de las cuatro dimensiones de la sostenibilidad: Ambiental; social; económica; e institucional, relevan aspectos que deben ser conjugados para

formular e implementar una política de movilidad integrada y sostenible como propone CEPAL.”

La sostenibilidad implica para Figueroa, Martín y Sánchez (2015) una mirada de intervención holística que considera distintos usos del suelo y el conjunto de las redes de infraestructura; entre ellas, el transporte. “Busca recuperar el modelo de ciudad compacta -que no sobre densificada-, multifuncional y con una movilidad no determinada por el coche privado”, (2015, p. 23).

La movilidad debe favorecer territorios sostenibles y ella misma debe ser sostenible, sin comprometer el futuro de generaciones futuras. “Las limitaciones del transporte público, hacen de la movilidad no motorizada, en bicicleta y a pie, (...) una alternativa esencial, especialmente si se inserta en un entorno de proximidad y permite un movimiento seguro, lo que paradójicamente enlaza con los esquemas dirigidos a la movilidad sostenible.” (Figueroa, Martín y Sánchez, 2015, p. 25).

Otros autores como Jirón (2004) mencionado en Mues (2011, p. 17) agregan a esta definición de habitabilidad que ésta se determina por “la relación y adecuación entre el hombre y su entorno y se refiere a la forma que cada una de las escalas territoriales es evaluada según su capacidad de satisfacer las necesidades humanas. Este concepto se relaciona con el cumplimiento de estándares mínimos, ya que la habitabilidad es la cualidad de habitable, y en particular la que, con arreglo a determinadas normas legales, tiene un local o una vivienda”.

Como parte de la habitabilidad Mues (2011, p. 28) “la accesibilidad a servicios esenciales está determinado sobre condiciones de intimidad, tiempo de acceso (en función de la distancia y de la movilidad disponible) y calidad del servicio ofrecido (nivel de necesidad socialmente aceptable que satisface y las condiciones en que lo hace).”

Para fines de la investigación el concepto que se utilizará es el de sostenible, interpretado como aquel que perdura a través del tiempo y proporciona competitividad territorial o regional, en relación con sus ventajas competitivas, determinadas por un conjunto de instituciones, las políticas públicas y factores que determinan el nivel de productividad; aspectos que determinan el nivel de prosperidad económica sustentable (Schwab y Porter, 2007 en Annoni y Kozovska, 2010 mencionados en Unger, 2017).

2.7.2. Movilidad urbana

Los pilares de la movilidad urbana sostenible son la inclusión, integración e innovación, Isa (2017) lo describe de la siguiente manera: La inclusión comprende tener un sistema de transporte que satisface la demanda de la población que más lo necesita, lo que garantiza mayor beneficio, demanda y por ende aumento de la rentabilidad. Otro componente que se agrega es la accesibilidad, es decir, garantizar la movilidad universal, que involucra niños, ancianos, mujeres embarazadas y personas con discapacidad.

La integración comprende un sistema multimodal de transporte articulado que garantice mayor conectividad y articulación en beneficio de los usuarios. Mientras que la innovación implica la capacidad de reinventar los sistemas de transporte.

El crecimiento de las ciudades y población a nivel mundial y las proyecciones de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) estiman que la población mundial actual de 7.600 millones de personas alcanzará los 8.600 millones para el año 2030. Además, llegará a 9.800 millones para 2050 y a 11.200 para 2100. (<https://www.un.org/development/desa/es/news/population/world-population-prospects-2017.html>).

La concentración urbana en aumento implica diferentes desafíos e impactos ambientales, por una parte la actividad se concentra en algunas zonas, en especial en la industrial, y se requieren más medios de transporte para garantizar la movilidad. El uso del automóvil en forma intensiva genera de acuerdo a Figueroa, Martín y Sánchez (2015) congestión, siniestralidad y contaminación en perjuicio de la calidad de vida.

La Comisión de Comunidades Europeas, en el Libro verde. Hacia una nueva cultura de la movilidad urbana, sostiene:

“(...) un nuevo concepto de movilidad urbana supone aprovechar al máximo el uso de todos los modos de transporte y organizar la “comodalidad” entre los distintos modos de transporte colectivo (tren, tranvía, metro, autobús y taxi) y entre los diversos modos de transporte individual (automóvil, bicicleta y marcha a pie). También supone alcanzar unos objetivos comunes de prosperidad económica y de gestión de la demanda de transporte para garantizar la movilidad, la calidad de vida y la protección del medio ambiente. Por último, significa también reconciliar los intereses del transporte de mercancías y del transporte de pasajeros, con independencia del modo de transporte utilizado.” (Dangond, Jolly y Monteoliva, Rojas, 2011, p. 490).

“Debido a la expansión urbana de crecimiento extensivo, horizontal y de baja densidad, las elevadas distancias entre los destinos funcionales (lugares de trabajo, escuelas, hospitales, oficinas administrativas, servicios comerciales...), cada vez se requiere más tiempo y recursos para el desplazamiento, dando lugar a una creciente dependencia del transporte privado motorizado.” (Figueroa, Martín y Sánchez, 2015, p. 14).

Por otra parte, a mayor densidad los diseños urbanos más sostenibles para el transporte público es el indicado, debido a que necesita “masa” para su eficiencia. La infraestructura genera inercias considerables en el uso intensivo del transporte y

es un factor clave para la producción y distribución de bienes y productos, así como la para la actividad social.

El crecimiento de la población urbana y el parque vehicular, incrementará la contaminación del aire urbano. “También el movimiento de mercancías podría aumentar más de tres veces en el mismo período” (UN-Habitat, 2015). “Siendo el transporte urbano de superficie con energía fósil el mayor colaborador para la generación de estos contaminantes, o para las emisiones de monóxido de carbono” (UNDESA, 2012).

El transporte urbano tiene el reto de “enfrentar los patrones insostenibles de movilidad y de transitar rápidamente hacia otros sostenibles y coherentes con la urgente necesidad de acelerar la descarbonización de las ciudades, cuyas emisiones tienen una importancia decisiva, tanto a escala local como global, en el calentamiento del planeta.” Se necesita transformar los desplazamientos urbanos en movilidad sostenible.

La movilidad urbana se aborda también desde la perspectiva de la ciudad compacta versus ciudad difusa, con el siguiente planteamiento: El transporte público para García (2013) tiene prioridad en las ciudades compactas, es decir, aquellas que tiene una ocupación del territorio reducida, menor mezcla de usos del suelo y menores longitudes que incentivan el bajo costo del transporte. Presentan cierta concentración de población y edificación.

Como la población se concentra en los barrios existentes, la densidad demográfica aumenta. “Por lo general, se estima que las ciudades compactas constituyen una manera sumamente sostenible de extender las ciudades y casi siempre el transporte público resulta viable.” (Vanderschuren y Galaria, 2003, p. 113).

En contraparte, el modelo de ciudad dispersa tiene extensión espontánea y creciente, con territorios parcialmente urbanizados, donde alternan zonas edificadas con espacios vacíos; lo anterior hace inexistente la disposición conveniente de la infraestructura de transporte y de los demás servicios urbanos. La mancha urbana no está consolidada y se desarrolla en forma espontánea; por ello sólo podría funcionar “con una amplia y capaz red de autopistas y corredores que, en definitiva se traduce en el uso masivo del automóvil particular como medio de transporte.” (García, 2013, p. 54).

Nuri (2020, p. 168-169) propone una visión a futuro que debería basarse en un sistema privado/público, “compuesto por diferentes tipos de vehículos, aquellos motorizados usando las energías más limpias disponibles en cada contexto. Se trataría de un sistema económicamente accesible, inteligente en relación al uso de nuevas tecnologías, especialmente aquellas de comunicación con los usuarios, con plataformas participativas en tiempo real. Un sistema co-diseñado, que aprenda de errores y valore la información generada por usuarios, que se adapte a cambios contextuales. Este sistema debería estar inmerso en un contexto urbano compacto y con usos del suelo mixtos. Un contexto seguro, inclusivo, vibrante y hermoso. Una ciudad con excelente infraestructura ciclista y peatonal segura, con regulaciones de velocidad adecuadas para los vehículos motorizados. Una ciudad donde los viajes necesarios sean aquellos electivos, con opciones de teletrabajo y la posibilidad de realizar trámites de forma remota.”

2.7.3. Movilidad metropolitana

La movilidad es un tema estudiado por diferentes disciplinas, al respecto Sheller (2011) citada en Martínez (2017) sostiene que las investigaciones sobre movilidad se entrelazan con algunos aspectos de globalización, comunicación, migración y fronteras, geografía del transporte y antropología de la circulación.

“La movilidad es un proceso que permite que el mundo funcione de la manera en que lo hace. Todo depende de la movilidad, sea ésta movilidad corta o distante, imperfecta, desde el turismo hasta la migración, desde el transporte hasta los sistemas de comunicación, o en múltiples escalas y jerarquías”. (Adey, 2010 citado en Martínez, 2017), p. 5).

De acuerdo al lugar en que la persona se encuentra, cada persona tiene un valor, en función del acceso que tiene al tiempo, frecuencia y precio; independientemente de su propia condición. Ya que, Santos (1987 citado en Martínez, 2017) propone que el valor cambia por las oportunidades a las que se tiene acceso.

Villaça (2010) citado en Martínez (2017) sugiere que las necesidades y condiciones de desplazamiento, así como la tecnología del transporte, corresponden a la clase social. Por ejemplo, quien vive lejos de su empleo y lugares de compras “es forzado a condiciones más penosas de desplazamiento”. Si el Estado privilegia el transporte individual favorece a quienes tienen automóvil. Lo anterior hace que los pobres sean quienes tienen menos tiempo y por lo tanto es complicado desprenderse del espacio.

“Suelen desarrollar una frustración social incontenible, un deseo insatisfecho de acceder a la hipermodernidad que observa sin parar en la “cajita idiota”, una televisión que refleja cada vez más un mundo tan distinto a los entornos

de vida de los excluidos de la tecnología, que se vuelve una articulación perversa a los imaginarios de la globalización. (HIERNAUX, 2005 citado en Martínez, 2017).

“...El concepto de zona metropolitana se desarrolló en Estados Unidos a partir de los años veinte del siglo pasado y generalmente se utiliza para referirse a una ciudad grande cuyos límites rebasan los de la unidad político-administrativa que la contenía originalmente; en el caso de nuestro país, dicha unidad es el municipio” (Negrete y Salazar, 1986, mencionados en Rosas y Zuñiga, 2011, p. 143).

El término metrópolis “...fue inventado para designar una realidad urbana que no podía ser entendida como una ciudad autocontenida y con una estructura fija...” (Magnusson, 1996, mencionado en Rosas y Zuñiga, 2011, p. 143).

En el mundo, las ciudades que tienen éxito en el mundo hacen cambios constantes en la movilidad y sistema de transporte, para adaptarse a las demandas (<http://www.embarq.org/en/node/3124> citado en Tejeda, 2012). La solución plantea, estará vigente, en la medida en la que haya estabilidad en varios factores; sin embargo, existen cambios constantes en el crecimiento poblacional, extensión territorial de las ciudades, agrupación en función del territorio, necesidades del usuario, crecimiento demográfico, la tecnología y las situaciones de emergencia o catástrofe.

Martínez (2017) afirma que la clase trabajadora que utiliza transporte público, carece de acceso a bienes tangibles, como otro empleo, debido a los tiempos de desplazamiento. Tampoco tiene acceso a bienes intangibles, como la cultura, cuya posesión o disfrute permite identificarse como ciudadanos.

“Dentro de los sistemas de movilidad de nuestras ciudades, una priorización al transporte individual dejando en último plano al transporte público. Esto tiene como resultado que quienes se desplazan de manera colectiva tengan

una calidad de vida más precaria y menos tiempo de disfrute que quienes se desplazan en automóvil.” (Martínez, 2017, p. 8).

“Cada día es más evidente la práctica imposibilidad de responder al crecimiento de la demanda de movilidad en vehículo privado mediante la construcción de nuevas infraestructuras o la ampliación de las ya existentes. Los costos de adquisición del suelo necesario para las nuevas carreteras y autopistas o para la ampliación de las existentes están por lo general fuera del alcance de la Administración, sobre todo en las áreas metropolitanas, que es donde se concentra la mayor demanda.” (Pozueta, 2000, p. 14).

2.8. Las Políticas Públicas de movilidad internacional y nacional

En el mundo, diversos países impulsan políticas para frenar la sobreconstrucción de infraestructura para el vehículo privado; en contraparte surgen estrategias de movilidad alternativa con la finalidad de disminuir la presión del tráfico en las ciudades. Por otra parte, se fomenta el ciclismo y se construyen vialidad para los peatones. (Gardner, 1998 mencionado en Figueroa, Martín y Sánchez, 2015).

Las políticas de movilidad en Europa tiene impacto en la calidad del aire y el desarrollo sostenible, por ejemplo, las ciudades suizas, así como Copenhague, Amsterdam y Hamburgo, figuran entre las ciudades europeas menos contaminadas. (Lizárraga, 2006)

La Comisión Europea estableció un marco de actuaciones dio origen al “Libro Verde sobre el medioambiente urbano (Comisión Europea, 1990), el V Programa de Medio Ambiente 1992-2000, el Libro Verde sobre el impacto del transporte en el medio ambiente (Comisión Europea, 1992), la Estrategia de desarrollo sostenible aprobada por el Consejo europeo de Gotemburgo en 2001, o el Libro blanco sobre la política europea de transporte de cara al 2010: la hora de la verdad (Comisión Europea, 2002). Los proyectos CIVITAS Y CUTE se crearon para

lograr un transporte urbano limpio en la UE, y el proyecto GROWTH busca la mejora de la movilidad y de la sostenibilidad.” (Lizárraga, 2006, p. 15)

CIVITAS ha contribuido a introducir innovaciones y medidas en más de sesenta áreas urbanas de Europa o “ciudades demostrativas”, en las que se han invertido más de 200 millones de euros por parte de la Unión Europea; ejemplo de estas acciones, son la emisión de billetes para el transporte público de Tallin, Estonia, una flota de autobuses 100 por ciento ecológicos en Toulouse, Francia; el transporte de mercancías por barco en Bremen, Alemania; y un nuevo sistema de control del tráfico en Bolonia, Italia. <http://civitas.eu/es/about>

Entre las políticas públicas de movilidad innovadoras en el mundo, Pozueta (2000), hace un análisis de ellas y las organiza en los siguientes apartados:

- Reducción de la demanda de movilidad: Promoción del tele-trabajo, o trabajo a domicilio, y de la educación a distancia; Reducción del número de días de trabajo o estudio semanal; Promoción de modelos urbanos de baja demanda de movilidad.
- Promoción de medios de transporte alternativos: Promoción de los desplazamientos a pie; Promoción de redes ciclistas; Promoción del transporte colectivo, mediante modelos urbanos específicos y adecuados diseños de infraestructuras, paradas, tarifación, etc.; Regulación del aparcamiento para desincentivar viajes en vehículo privado.
- Optimización del uso de las infraestructuras existentes: Promoción de horarios flexibles y escalonados de entrada y salida al trabajo; Construcción de carriles bus y de alta ocupación; Promoción de vehículos compartidos; Regulación de entorno y acceso a la red viaria principal. (Pozueta, 2000, p. 26-30).

Lizárraga (2006, p. 19) propone que “la gestión integrada de los distintos modos de transporte y la implantación de la tarificación urbana se han convertido en métodos eficaces para lograr un uso más eficiente de los recursos de transporte.”

En los países desarrollados la inversión se destina a la ampliación de las redes de trenes, de infraestructura para el metro y autobuses, enfocadas a la mejora de interconexiones, la ampliación de destinos y vehículos, como el trolebús y el tranvía.

En el estudio la Movilidad urbana del mañana, de la UITP (2013), menciona que en Alemania, a través de *HANNOVERmobil*, *üstra* integra todos los servicios de movilidad urbana sostenible y se convierte en el “integrador de sistemas” de movilidad. Con esta plataforma los usuarios pueden elegir el medio de transporte de acuerdo a sus necesidades, la tarjeta *HANNOVERmobil* da al usuario la posibilidad de seleccionar entre el transporte público, la bicicleta, automóviles públicos (como el automóvil compartido y el taxi), el ferrocarril y los servicios de entrega.

El programa se pretende ampliar con el proyecto “Plataforma de movilidad”, en colaboración con *Volkswagen* y el proveedor de soluciones de TI Cantamen para relanzar el concepto.

En Montreal, la STM (Sociedad de Transporte de Montreal) “desarrolla y explota un sistema de transporte público integrado que ofrece un transporte seguro, rápido, fiable y cómodo.” (UITP, 2013, p. 7) Sin embargo, promueve modos de transporte activo y complementario con la bicicleta, el autobús, el metro, el automóvil compartido y el taxi.

A través del convenio “DUO auto + bus” con *Communauto*, para combinar estos dos modos de transporte. Ofrece el servicio de bicicleta compartida BIXI; mientras las compañías de taxi de Montreal forman parte de la combinación de

opciones de transporte que ofrecen una alternativa al automóvil particular. A todo ello se suma un servicio de taxibús compartido en 10 zonas de baja densidad de población en las que el servicio de autobús resulta inviable.

A principios de 2018, RTA firmó un acuerdo con *American* compañía *Next Future Inc.* para desarrollar la primera del mundo unidades autónomas de cápsulas, llamadas NX1, con capacidad para diez personas. (D. Little, UITP, 2018).

Otro proyecto es *Hyperloop*, que servirá para transportar pasajeros entre Emiratos de Dubai y Abu Dhabi, con un tiempo de traslado de doce minutos, en comparación con el viaje actual de dos horas.

“Las áreas metropolitanas actuales responden a la expansión territorial urbana, pero no contemplan la dinámica que se gesta en el espacio desde la ubicación de los individuos en función a la búsqueda del desempeño de sus roles y satisfacción de sus necesidades.” (Porro y Mesa, p. 46)

Figueroa, Martín y Sánchez (2015) proponen la necesidad por diversificar las opciones de transporte y facilitar la movilidad, hacen que se pongan en marcha estrategias “*push and pull*” (estímulo y disuasión), para que las personas utilicen el transporte público, en lugar del vehículo privado y opten por medios no motorizados, como la bicicleta.

Las ciudades en crecimiento han sufrido transformaciones de forma y función basadas en su infraestructura vial, es decir, el ordenamiento territorial se define en gran parte por el transporte sin abordar intervenciones de menor escala, pero gran importancia para la ciudadanía. En el caso colombiano, ciudades como Zipaquirá, en su afán de suplir necesidades de “desarrollo”, han sido objeto de políticas de planeación y movilidad incoherentes con las necesidades, pues se han limitado a enmarcar las políticas en planes de transporte, es decir, infraestructura vial (Moreno, 2012).

América Latina ha sido el escenario de una experimentación en políticas de transporte; desde la puesta en marcha de soluciones de transporte masivo “autóctonas” como reacción a las experiencias previas. A lo anterior se suma el crecimiento de la urbanización y el alto crecimiento económico. (Pizarro, 2013)

Un rasgo de las ciudades de América Latina, es para Pizarro (2013) la segregación socioeconómica, entendida como el fenómeno que presenta zonas que concentra determinadas actividades y equipamiento, donde residen personas con mayor ingreso; lo que hace que el precio del suelo urbano, suba y se expulse a la gente de menor ingreso; quienes viven en zonas donde el precio del suelo es bajo y los servicios públicos son limitados.

Lo anterior lleva a reproducir un círculo de segregación urbana, el cual contribuye a reforzar las diferencias en cobertura y calidad de la infraestructura y equipamiento urbano, “incrementando la desigualdad de la calidad de vida y acceso a oportunidades según la localización de la vivienda.” (Pizarro, 2013, p. 3)

Cuadrado y Fernández proponen en “Gobernar las metrópolis” que los problemas fiscales, los relacionados con el transporte urbano y metropolitano, los requerimientos para la dotación de nuevas y mejores infraestructuras, o las crecientes necesidades de cobertura de los servicios sociales, son algunas dificultades que presentan las metrópolis latinoamericanas.

Para América Latina, en lo que corresponde a las políticas de movilidad urbana, se requiere de políticas de movilidad integrada y sostenible, para impulsar la calidad en los servicios y la infraestructura de transporte. Por ello es necesario incluir criterios de sostenibilidad en el diseño y formulación del sector. A efectos de formular una política integrada y sostenible, Pizarro (2013) propone estructurar una propuesta con los siguientes componentes:

1. La demanda de movilidad urbana.

2. Servicio de transporte público accesible.
3. Reparto modal a favor de los sistemas de transporte con menores externalidades.
4. Automóvil particular y motocicletas.
5. Organización industrial.
6. Estructura de redes y modos, que tome en cuenta redes, tamaño de los vehículos y tecnología vehicular.
7. Infraestructura vial.
8. Financiamiento y subsidios.

Para generar políticas públicas de movilidad urbana, las metrópolis se clasifican de acuerdo a la segmentación económica-territorial que proponen Cuadrado y Fernández, en *Gobernar las metrópolis*:

- Segmento A: Metrópolis globales como Nueva York, Tokio, Londres y París. Urbes con elevadas economías de aglomeración, que las hacen particularmente atractivas en los mercados globales para cualquier tipo de actividad avanzada. Con empresas de tecnología de punta y centros de investigación; tienen recursos humanos altamente especializados y numerosos empresarios y profesionales emprendedores, son centros financieros y referentes del arte y la cultura. Son referencia global en ciertos sectores o nichos de mercado.
- Segmento B: Metrópolis globales emergentes, entre las que se encuentran Singapur y Hong Kong. Tienen economías de aglomeración atractivas para empresas de servicios avanzados, industrias equipadas tecnología moderna y centros de investigación de pequeña dimensión. Cuentan con apoyo público para atraer y desarrollar actividades productivas estratégicas. Cuentan con recursos humanos especializados, pero no en todas las ramas del conocimiento, y disponen de una creciente cultura emprendedora. El tejido social, aunque frágil, está en proceso de consolidación.

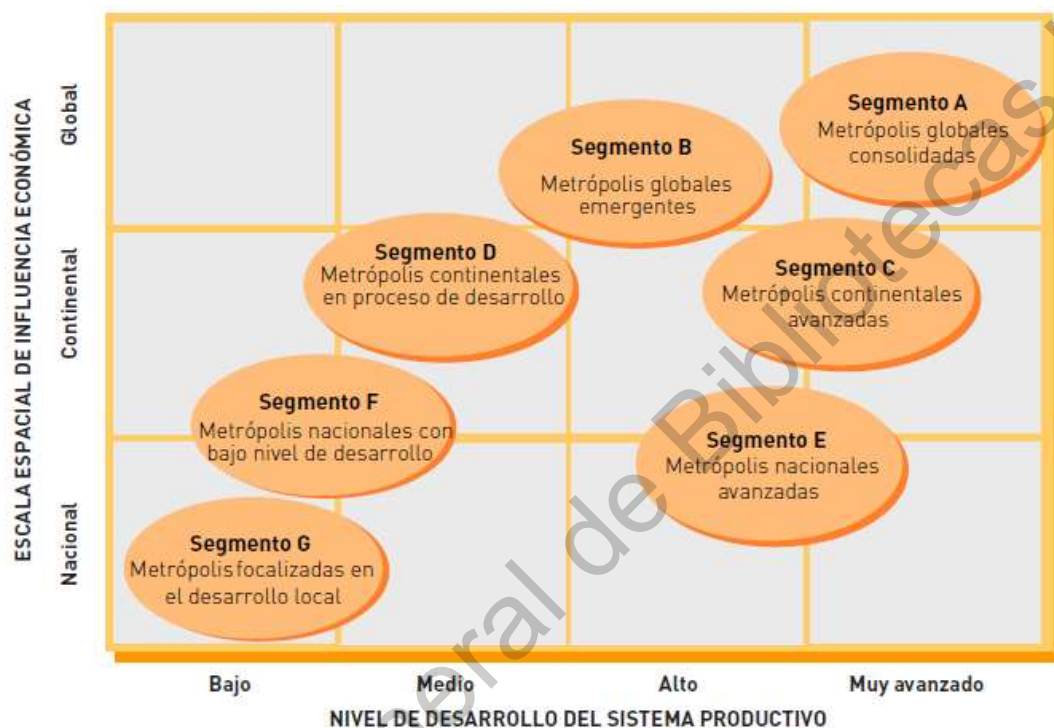
- Segmento C: Metrópolis continentales avanzadas como Madrid, Milán, Munich y Chicago; son ciudades con importantes atractivos para empresas industriales y de servicios, que operan preferentemente en los mercados de rango continental. Disponen de recursos humanos altamente cualificados y su nivel de emprendedores es alto. El sector público y la sociedad, en general, apoyan decididamente el desarrollo económico. Proyectan su imagen económica y sociocultural a escala continental.
- Segmento D: Metrópolis continentales en proceso de desarrollo, entre las que destacan Buenos Aires, São Paulo y Ciudad de México. Generan economías de aglomeración atractivas para los servicios productivos e industrias que operan en un mercado continental, así como para los servicios básicos que cubren un mercado nacional. Prácticamente carecen de industrias tecnológicamente avanzadas y de centros de investigación de importancia global y continental. Cuentan con recursos humanos especializados en algunas áreas de conocimiento y la cultura emprendedora es débil. El apoyo público hacia el desarrollo económico es menos firme y más disperso, y la sociedad civil local es frágil. La proyección de la imagen urbana como polo económico se reduce, prácticamente, a los mercados continentales.
- Segmento E: Metrópolis nacionales avanzadas como Helsinki, Lyon y Barcelona. Tienen atractivos económicos y sociales para atraer industrias y servicios avanzados, que operan básicamente en los mercados nacionales. Disponen de recursos humanos con buena calificación y disfrutan de un dinámico ambiente emprendedor. Las administraciones públicas y la sociedad, en general, son plenamente conscientes de la necesidad y los beneficios del desarrollo económico. Su proyección exterior como polo económico se limita al ámbito nacional, pero se trata de ciudades que registran una clara tendencia a ascender al nivel continental.
- Segmento F: Metrópolis nacionales con bajo nivel de desarrollo como Lima, Caracas y Bogotá. Tienen escasas economías de aglomeración para servicios avanzados, pero suficientes para atraer a servicios básicos e

industrias tradicionales. Disponen de recursos humanos calificados más limitados y la cultura emprendedora es muy débil, por razones socioculturales. El apoyo público hacia el desarrollo económico es insuficiente y la sociedad civil local es débil. Con escasas ventajas comparativas globales.

- Segmento G: Metrópolis focalizadas en el desarrollo local. Incluye a Tegucigalpa y Managua, no son capaces de generar economías de aglomeración para las actividades productivas en general. Sus recursos humanos calificados emigran ante la falta de oportunidades locales. El apoyo público hacia el desarrollo económico y las asociaciones de la sociedad civil local es prácticamente inexistente. Carecen de ventajas comparativas apreciables. Su imagen proyectada se circunscribe al ámbito “subnacional”. (Cuadrado y Fernández. *Gobernar las metrópolis*, pp. 76-79)

La figura 2.14., presenta la ubicación de cada segmento de acuerdo a su escala espacial de influencia económica y el nivel de desarrollo de sistemas productivo.

Figura 2.14. Segmentación económica – territorial de las áreas metropolitanas.



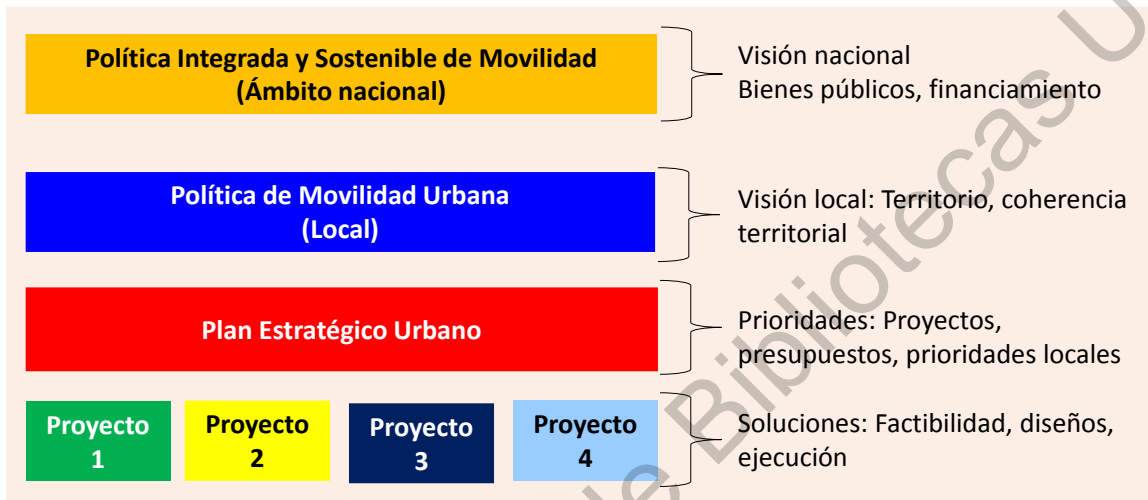
Fuente: Cuadrado y Fernández. *Gobernar las metrópolis*. (p. 76)

La expansión de las metrópolis hace necesario implementar políticas de movilidad integrada y sostenible, las cuales deben aplicarse en todos los tipos de metrópolis, con independencia del nivel de crecimiento, con énfasis en impulsar el desarrollo sostenible y la calidad de vida a todos sus habitantes.

“En el desarrollo específico de la política de movilidad integrada y sostenible, se considera que el contenido debería incluir, por lo menos, los siguientes capítulos: Gestión de la demanda; servicios de transporte público; transporte privado; transporte no motorizado y movilidad peatonal; servicios de

transporte de carga; Otros tipos de servicios de transporte; infraestructura vial; estacionamiento; seguridad de tránsito; gestión de tránsito.” (Pizarro, 2013, p. 6) Para ejemplificar se presenta la figura 2.15. de implementación de la política de movilidad integrada y sostenible.

Figura 2.15. Implementación de la política de movilidad integrada y sostenible.



Fuente: Pizarro (2013, p. 7).

Las características de una política de movilidad integrada y sostenible se centran en los siguientes factores: Visión nacional, visión local, prioridad en los proyectos, presupuestos y contexto local; para ofrecer soluciones de factibilidad, diseños y ejecución.

Sin embargo, la visión de Pizarro si bien aporta en cuanto a la planificación del transporte, e necesario enriquecerlo con variables en la producción de infraestructura, así como en el ordenamiento del territorio, ya que estos últimos son la parte causal del fenómeno del transporte. Por otra parte, se debe mencionar que la evolución del enfoque influye en el diseño de las políticas públicas, como muestra la tabla 2.11.

Tabla 2.11 Evolución del diseño de las políticas públicas.

Etapa	Énfasis	Estrategia
1	Tráfico	Capacidad Vial
2	Transporte Público	Prioridad al transporte público
3	Movilidad	Movilidad de todos los usuarios
4	Movilidad Sostenible	Accesibilidad sostenible

Fuente: Guerra (2016, p. 1)

Los problemas comunes en las ciudades latinoamericanas se relacionan con las deficiencias de las políticas de transporte urbano; ya que las ciudades extendidas dependen del traslado en vehículo privado, Guerra (2016, p. 3) enfatiza que “el diseño de las políticas públicas de transporte urbano debe orientarse a objetivos definidos orientados a resolver los problemas asociados a las externalidades del transporte urbano.”

Las políticas de transporte y movilidad, deben integrarse con las de desarrollo urbano para poner énfasis en políticas públicas de movilidad enfocadas a promover el uso de medio alternativos de transporte, ya que como propone Litman mencionado en ACCIONA (2017, p. 57) “los índices socialmente óptimos de propiedad de vehículos se situarían entre 100 coches por cada 1.000 residentes en los distritos céntricos, y 350 por cada 1.000 en zonas periurbanas de menor densidad; igualmente, la proporción óptima de viajes en automóvil iría desde el 10% en las zonas céntricas hasta el 35% en las periurbanas.”

La figura 2.16., permite observar el ciclo de la dependencia del automóvil y la dispersión urbana.

Figura 2.16. Ciclo de la dependencia del automóvil y la dispersión urbana.



Fuente: Litman mencionado en ACCIONA (2017, p. 59)

Como se observa en la figura 2.16. la dependencia del automóvil y la dispersión urbana son fenómenos que forman parte de un círculo vicioso, en donde varios aspectos, entre los que destacan: La planificación del transporte orientada al automóvil, la reducción de opciones de transporte, la estigmatización de los medios de transporte alternativos, la suburbanización y degradación urbana, la planificación del uso del suelo orientada al automóvil, mayor provisión de plazas de aparcamiento y las pautas del desarrollo disperso, influyen en el incremento de propietarios de vehículos.

La OCDE en Ciudades Competitivas (2006) menciona que las zonas metropolitanas, no son necesariamente sinónimo de éxito, debido al costo por la congestión (el tráfico, la polución del aire y del agua, los niveles de ruido y la degradación de las áreas verdes); debido a los costos de manutención e infraestructura de baja calidad con viviendas sociales o zonas en las que las

actividades económicas se ven asociadas al ruido. Las mega-ciudades pueden también experimentar una “deseconomía” de aglomeración.

De la misma manera, en México, los planes y programas de movilidad de las ciudades de mayor relevancia mencionan repetidamente la necesidad imperiosa de modificar la estructura de la ciudad, tomando como unidad de medida al peatón: “Será de vital importancia la difusión de una cultura de movilidad sustentable... Por otro lado, será de gran relevancia el fomento de la convivencia armónica entre los diferentes actores que se concentran en las vialidades (peatones, ciclistas, conductores, pasajeros) siendo coherente con las nuevas condiciones de la vida urbana y teniendo como foco de atención la persona y no el automóvil” (Gobierno del Estado de Jalisco, 2014).

Aguirre (2017, p. 3) destaca en el documento Movilidad Urbana en México, que de acuerdo al Instituto de Políticas para el Transporte y el Desarrollo (ITDP) y la organización Movilidad Urbana Sustentable, el hecho de que “durante las dos últimas décadas ha habido en México una tendencia alarmante en el incremento del uso del automóvil: el aumento en los vehículos registrados de 6.5 millones en 1990 a 20.8 en 2010 ha ido de la mano de los kilómetros-vehículo recorridos (KVR) que se han triplicado al pasar de 106 millones en 1990 a 339 millones en 2010, a una tasa de crecimiento increíble de 5.3% anual.”

El programa del Gobierno del Distrito Federal (2014) tiene como fin garantizar la movilidad de las personas, considerando el acceso universal a bienes y servicios en condiciones de igualdad y no discriminación. En este sentido, sobresale un estudio realizado por IBM, que presenta el Índice de Molestias de los Usuarios del Transporte, mismo que está en la figura 2.17., en el que la ciudad de México fue la peor calificada por los usuarios de veinte ciudades del mundo.

Figura 2.17. Índice de Molestias de los Usuarios del Transporte.



Fuente: IBM (2011).

Acorde a la figura 2.17., habrá que mencionar que las acciones o proyectos de movilidad se enfocan principalmente a la infraestructura vial, desde mantenimiento hasta implementación de nuevas vialidades, a continuación, se describe las políticas públicas y objetivos de los gobiernos de Nuevo León, Jalisco, la Ciudad de México y Querétaro.

2.9. Zona Metropolitana de la Ciudad de Querétaro (ZMCQ)

De acuerdo al gobierno federal (SEDESOL, CONAPO, INEGI) en el documento sobre Delimitación de zonas metropolitanas en México cita:

“En sentido genérico, la formación de zonas metropolitanas corresponde con el desarrollo económico, social y tecnológico alcanzado por la sociedad en un período determinado y conforma una estructura territorial compleja que comprende distintos componentes: la concentración demográfica, la especialización económico-funcional y la expansión física sobre ámbitos que involucran dos o más unidades político-administrativas, ya sean éstas municipales, estatales o en algunos casos desbordando las fronteras nacionales. Por esa razón, las metrópolis son espacios estratégicos de vinculación entre las regiones del país y el resto del mundo”. (INEGI, 2000, p. 9)

La ciudad de Querétaro experimentó un crecimiento, que implicó expresar una conurbanización del municipio de Querétaro con los municipios de Corregidora, El Marqués y Huimilpan. Y de acuerdo al procedimiento metodológico del Gobierno Federal en el documento antes citado conformó la zona metropolitana de la ciudad de Querétaro desde el año 2000. (INEGI, 2000, pp. 23 y 73), para después incorporar Huimilpan en el año 2005. En una superficie de total 1,650 km²., con una tasa de crecimiento promedio anual del 3.6%, y estimando una población para el año 2015 de 1'338,318 habitantes.

De acuerdo a los datos del censo de 1980, al conteo del año de 2015, el municipio de Querétaro, ha tenido un crecimiento poblacional 5.5 veces mayor, en donde el transporte público ha crecido cinco tantos, 84 veces el transporte de carga y 10.5 el de automóvil. Sin embargo, en función de la población, en el año de 1980 había un automóvil por cada 27 habitantes y al día de hoy existe un automóvil por cada 5 habitantes.

En relación a la estructura de la movilidad regional, el principal medio de transporte utilizado es el autobús de pasajeros. La Terminal de Autobuses de la Ciudad de Querétaro, cuenta con cobertura nacional y operan trece líneas locales hacia el Pacífico, Norte y Bajío de la República Mexicana, así también cuenta con corridas hacia algunas ciudades de los Estados Unidos. En algunos de los municipios existen terminales de pasajeros de menor tamaño y capacidad como son en los municipios de Amealco de Bonfil, Cadereyta de Montes, Colón, Jalpan de Serra, San Joaquín, y las de San Juan del Río y Tequisquiapan, las cuales cuentan con destinos al interior de la entidad y a la Ciudad de México.

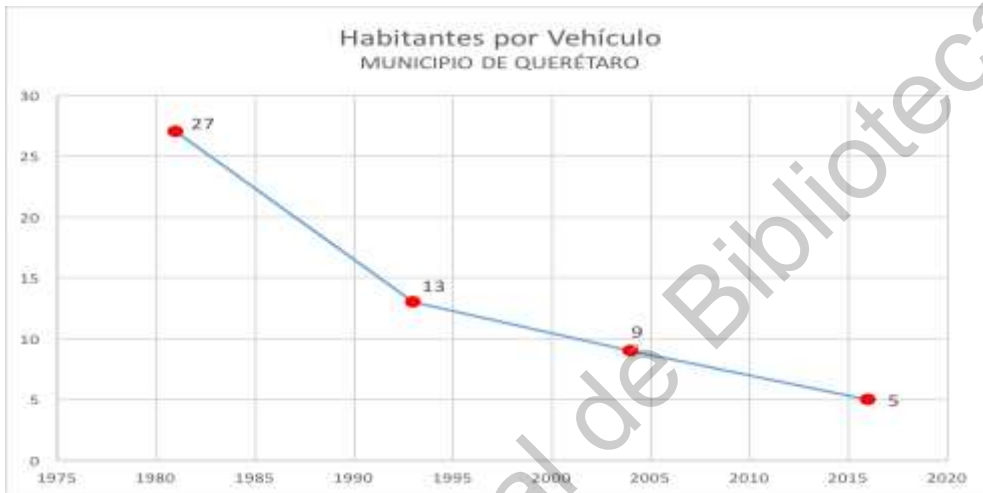
Dos medios de transporte que complementan la movilidad regional son el ferrocarril y el Aeropuerto Intercontinental de Querétaro, el primero carece de transporte para pasajeros, sin embargo, por la carga de productos en las zonas industriales, el sistema ferroviario es de suma importancia en la Entidad, la movilidad de productos y servicios se realiza hacia las ciudades del Norte y frontera con los Estados Unidos de América, hacia los estados del sur y algunos de los principales puertos marítimos del país.

Respecto a automóviles particulares, el Programa Estatal de Transporte 2016-2021 menciona que la tasa de crecimiento de los vehículos registrados en circulación fue de 7.41, mientras que la tasa de crecimiento de los autobuses de pasajeros públicos fue negativa, es decir, de -6.88, al pasar de 2,949 unidades registradas en circulación en el año 2010 a 2,217 unidades en el año 2014, “cifras que evidencian la supremacía del automóvil particular sobre cualquier otro medio de transporte y que el volumen de circulación de éstos satura la red vial de la entidad e incrementa el volumen de emisiones contaminantes a la atmósfera.”(p. 23)

El servicio de transporte especializado para personas de la tercera edad o en condición de discapacidad se ofrece desde el año 2005 y cuenta con 5 unidades de transporte proporcionadas por el DIF estatal, brinda servicio a 12,000 personas por año, siendo sus principales usuarios personas del Centro de Rehabilitación

Integral de Querétaro (CRIQ), así como de otras instituciones dedicadas a atender a esta población. Actualmente, en la ZMQ cuenta con cinco rutas: CRIQ- L a Loma, CRIQ-San Pedrito Peñuelas, CRIQ-Jardines de la Hacienda, CRIQ-La Obrera y CRIQ-Candiles. Al respecto, la figura 2.18., presenta el número de habitantes por vehículo en el Municipio de Querétaro.

Figura 2.18. Habitantes por vehículo en el Municipio de Querétaro.



Fuente: Secretaría de Desarrollo Urbano y Obras Públicas del GEQ 2016.

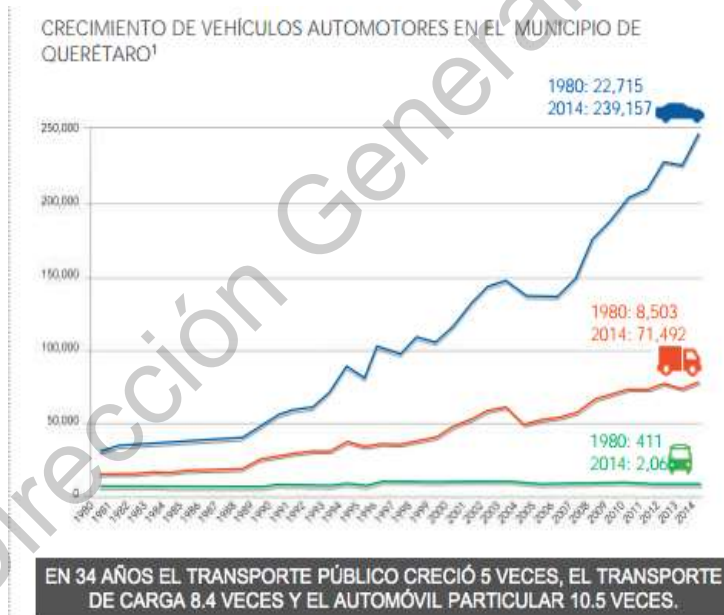
A la par, la figura 2.19., contempla la tasa de variación poblacional, vehicular y carreteras estatales 2015 vs 2000, donde se observa el crecimiento de la tasa poblacional, vehicular y de carreteras.

Figura 2.19. Tasa de variación poblacional, vehicular y carreteras estatales 2015 vs 2000.



Fuente: Plan Estatal de Desarrollo 2016-2021, Gobierno del Estado de Querétaro, 2016.

Figura 2.20. Crecimiento de vehículos automotores en el Municipio de Querétaro.



Fuente: Plan Estatal de Desarrollo 2016-2021, Gobierno del Estado de Querétaro, 2016.

El crecimiento de vehículos automotores en el Municipio de Querétaro, como se aprecia en la figura 2.20., tiene implicaciones en la calidad de vida, en el costo para proporcionar bienes y servicios públicos, el encarecimiento de la operación y el mantenimiento urbano, la convivencia social y la desvalorización, pérdida de identidad y despersonalización del espacio público, de acuerdo al análisis que se encuentra en el Plan Estatal de Desarrollo 2016-2021.

Esta condición ha generado una serie de fenómenos que se manifiestan en:

- La demanda social hacia mejores condiciones de calidad del servicio del transporte público.
- Mayor cobertura del servicio de transporte público.
- Mejoramiento en los tiempos de traslado de la población.
- No incrementar el costo del pasaje en el transporte público.
- Disminuir la contaminación espacial y ambiental del tráfico urbano
- Transparencia en el organismo operador del transporte público.

De acuerdo a la cita en el Plan Estatal de Desarrollo 2016-2021 (PED 2016-2021) en cuanto al diagnóstico de la movilidad:

“En cuanto a la movilidad de mercancías y personas la entidad enfrenta problemas derivados de la priorización del automóvil particular sobre otros medios de transporte, que ha dado lugar al incremento de los vehículos registrados en circulación, a la falta de estacionamientos públicos, a la mezcla heterogénea de vehículos que transitan en las vialidades; así como a la carencia de vialidades primarias al interior de la traza urbana, la falta de continuidad y el mal estado de las mismas, lo que no permite el flujo continuo y las velocidades constantes en los desplazamientos, incrementando el número de accidentes y de emisiones de contaminantes a la atmósfera.

PED 2016-2021, p. 73

La propuesta de las políticas públicas dentro del PED 2016-2021

Estrategia III.4 Fomento a la movilidad sustentable, competitiva y socialmente responsable en el Estado.

Líneas de Acción:

- Construir o adecuar la infraestructura y equipamiento con criterios de accesibilidad universal de los centros de población.
- Fortalecer la gestión local de la movilidad centrada en la calidad de vida de la población del Estado.
- Promover la coordinación intersectorial para el desarrollo de obras y proyectos de movilidad en la entidad.
- Fomentar un sistema de movilidad de calidad, disponible y asequible en el Estado.
- Promover la construcción de centros intermodales de transporte y estacionamientos públicos en ubicaciones estratégicas en la entidad.
- Mejorar la calidad y eficiencia del sistema de transporte público. (PED 2016-2021)

El Instituto de Políticas para el Transporte y el Desarrollo (ITDP) y la organización Movilidad Urbana Sustentable informaron que durante las dos últimas décadas México presenta una tendencia en el incremento del uso del automóvil: el aumento en los vehículos registrados de 6.5 millones en 1990 a 20.8 en 2010, mismo que se relaciona con los kilómetros-vehículo recorridos (KVR) que se han triplicado al pasar de 106 millones en 1990 a 339 millones en 2010, a una tasa de crecimiento increíble de 5.3% anual.

Otra estadística se relaciona con la tasa de crecimiento de la población en las zonas metropolitanas de Tijuana (4%), Tuxtla Gutiérrez (3.2%) y Querétaro (3.2%). Mientras que los mayores porcentajes de kilómetro/vehículo recorrido las

tienen Querétaro (9.4%), Aguascalientes (8.8%), Monterrey (8.8%) y León (8.7%). <http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/3391/Cuaderno%20de%20investigacio%CC%81n%2030%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

La Zona Metropolitana de la Ciudad de Querétaro se determinó en la Resolución del 8 de Mayo de 1998 en el Diario Oficial de la Federación. En el contexto actual resulta de vital importancia definir qué “modelo de desarrollo” apostamos para el futuro de la ZMCQ, que permita en principio la viabilidad de la habitabilidad, la competitividad, la sostenibilidad y la gobernabilidad de la metrópoli. Y a partir de aquí, la movilidad deberá responder con congruencia el modelo del territorio, su estructura urbana y los sistemas de transporte, los que en su conjunto se requieren para poderla construir con certidumbre el futuro. El cumplimiento conjunto de estos tres componentes garantizaría la equidad en el acceso, la eficiencia en la disponibilidad, la sostenibilidad y la calidad en la infraestructura y la operación. (Mirrales y Cebollada, 2009, p. 199).

Las actuales políticas públicas sobre la movilidad, han tenido problemas para reducir el uso del automóvil y ampliar los viajes a pie, en bicicleta y en transporte público, como un factor clave para reducir los tiempos de recorrido, accidentes, niveles de obesidad, emisiones contaminantes y de efecto invernadero. Asimismo, aumentar la conectividad, la densidad y la ciudad compacta con usos del suelo mixtos, reduce también los recorridos del transporte y favorece el cambio modal. Estas estrategias aseguran el cumplimiento de los componentes del derecho a la movilidad. Una visión colectiva de ciudad puede usar y combinar adecuadamente los instrumentos disponibles, cuando se establecen criterios de las políticas públicas innovadores y apropiados respecto a los retos actuales de la movilidad. Una visión no es la suma de los proyectos, sino la meta que como sociedad se exige alinear a las acciones (ITPD, 2014, p. 7).

2.9.1. Nueva visión de la movilidad metropolitana

Los problemas que se presentan en el tema de la movilidad, que depende en mayor medida del automóvil, y que provoca congestión vial, contaminación y problemas de acceso a oportunidades; además de pérdida de tiempo por desplazamientos largos y con mayor tiempo demandado. Varias instituciones internacionales tienen una nueva actitud al respecto (Pozueta, 2000):

- Las preocupadas por la conservación de la naturaleza y el medio ambiente, que iniciaron hace décadas grupos de naturalistas y ecologistas, quienes en la actualidad por medio del concepto de sostenibilidad, tienen injerencia en programas de investigación e inversión de organismos e instituciones internacionales, para generar propuestas.
- En el campo de la movilidad urbana, y con el enfoque de la sostenibilidad se apuesta por medios de transporte menos contaminantes y ahorradores de recursos. Lo que en algunos casos, implica restringir el uso del automóvil privado. “Estas aproximaciones han contribuido a la generalización de las reflexiones sobre la calidad de vida urbana, la inseguridad provocada por el tráfico y la necesidad de “templarlo” para garantizar un uso peatonal confortable y seguro del espacio público.” (Pozueta, 2000, p. 25).
- Desde el punto de vista social y las desigualdades que provoca la aplicación de determinadas políticas y el uso de la tecnología. Se hace énfasis en la dificultad de movilidad de las ciudades orientadas al automóvil para las personas de menor ingreso. Dicho enfoque, considera socialmente injustas las políticas que favorecen el uso del automóvil. .
- Mientras que las aproximaciones más técnicas, se centran en la “congestión circulatoria y sus consecuencias y se plantean como objetivo central la lucha contra ésta. Estas aproximaciones plantean, también, la necesidad de reducir la movilidad en automóvil privado, a través de una

variada gama de medidas que contribuyen, simultáneamente, a la contención de la congestión circulatoria.” (Pozueta, 2000, p. 25).

Esta nueva actitud, como la denomina Pozueta (2000) se conocen genéricamente como Gestión de la Demanda de Transporte (*Transportation Demand Management*), ya que además de optimizar lo existente, se pretende impulsar la demanda de movilidad hacia otros medios de transporte distintos del automóvil. Lo anterior de acuerdo a la valoración de “eficacia” y “costos”, donde el automóvil se posiciona en el nivel inferior debido a consumo de energía, contaminantes e infraestructura que necesita. Mientras que el transporte colectivo, como el autobús y el metro; y desplazarse a pie o en bicicleta, se ubican en niveles superiores.

Esta nueva visión lleva a introducir la temática de la prospectiva, considerada por Berger de la siguiente forma: “el futuro es la razón de ser del presente” y una buena parte de nuestras acciones se explica con los proyectos que las justifican (Godet y Durance, 2011 mencionados en Osorno y Benítez, 2015, p. 65).

En Osorno y Benítez (2015, p. 67) se plantea que” la prospectiva deriva del verbo en latín *prospicere* o *prospectare*, que significa “mirar mejor y más lejos aquello que está por venir”. Para Alonso Concheiro (1994), “prospectare deriva del latín *pro*, adelante, y *spectare*, mirar. Es mirar adelante en el tiempo, representarse idealmente el devenir o crearlo en la imaginación, construir imágenes del futuro. Esta es la esencia del concepto de anticipación” (como se cita en Medina Vásquez y Ortigón, 2006).”

Para Bossier (1996) mencionado en Osorno y Benítez (2015), la prospectiva es un proceso permanente de anticipación y acción que permite generar imágenes de futuro que orienten las decisiones estratégicas, de tal forma que se pueda aprender continuamente de las variaciones locales y nacionales, y que

además permita rectificar las acciones necesarias para el logro de objetivos comunes. Godet (2000, p. 33) considera que la prospectiva es también “un arte que necesita talentos para ejercerla de una forma no conformista, con intuición y sentido común”.

2.9.2. Las Políticas Públicas de movilidad en la ZMCQ

Las decisiones más eficaces de políticas públicas se toman cuando las acciones responden a una visión colectiva en las ciudades, donde se alinean las expectativas con los proyectos. Esto permite procesos ampliamente benéficos: la sinergia entre estrategias en distintos sectores y niveles de la administración pública, la continuidad de políticas públicas a lo largo del tiempo a través de distintas administraciones e incluso con diferentes partidos políticos, así como el alineamiento entre sociedad y gobierno que permite legitimar las decisiones y sobre todo reducir el riesgo y mejorar la capacidad de gestión y decisión de la autoridad responsable.

Una visión no es la suma de los proyectos, sino la meta que como sociedad se exige alinear a las acciones. Toda política de innovación en movilidad requerirá sólidos acuerdos entre sociedad y gobierno, y debe ser punto de partida para cualquier plan o programa y no sólo el papel predominante de los organismos públicos, en acciones para potenciar y facilitar la obtención de plusvalías al capital privado, mediante políticas territoriales, la construcción de infraestructuras, preparando suelo urbanizado o suelo industrial, entre otros. (Sánchez, 1990, 124)

Por otro lado diferentes gobiernos locales en el país, desarrollan una serie de políticas públicas, teniendo una buena interpretación, sin embargo dista del concepto integral y estratégico de la movilidad que antes citamos y desarrolla métodos y técnicas enfocadas a atender una parte del problema de la movilidad o más enfáticamente a sus expresiones estimuladas por las amenazas sin consistencia para su control o mitigación objetiva, y como citamos al inicio,

reproduciendo el problema o el concepto de su realidad social sin darse la oportunidad a la reapropiación del espacio urbano como parte de su conocimiento social. "... es la práctica del hombre como sujeto histórico y social, que enfrentando a determinadas condiciones materiales de existencia, busca activamente a su transformación" (Zemelman, 1992, p. 2)

Las políticas públicas que se han implementado favorecen sólo el uso del automóvil, estimulando inversión pública, (Actualmente el 77% de la inversión en movilidad en el país es sólo para la infraestructura); la normatividad urbana, (en el Código Urbano para el Estado de Querétaro, el diseño y requerimientos de espacio urbano público y privado, está en función del automóvil); la economía urbana, (particularmente el mercado inmobiliario, sus plusvalías y los agentes de competitividad tasan el espacio y el acceso del automóvil como un indicador determinante en su valoración y la gran inversión de un segmento de la población para adquirir y mantener a su vehículo en un crecimiento dos veces mayor al crecimiento poblacional); las inversiones privadas con la presencia de industria automotriz, las políticas de subsidios a las gasolineras, la cultura urbana y la formación de técnicos y profesionistas (trazan una gran influencia para mantener los niveles de satisfacción, influyen en las decisiones gubernamentales y empresariales, reproducen el modelo basado en "tecnicismos preconcebidos", "procedimientos simples" desde gestión y han estado dispuestos a ser invasivo la presencia del vehículo en la vida cotidiana sacrificando el patrimonio natural, histórico y financiero, en especial la convivencia social); etc. En su conjunto ha consolidado un modelo donde el automóvil se convierte en el elemento estratégico de desarrollo, (se observa el comportamiento de la tasa de variación poblacional, vehicular e infraestructura carretera) generando una exclusión ya masiva de la movilidad urbana con un enfoque social. Subordinando el transporte colectivo y otros medios en condiciones de contingencia e improvisación, que genera en la actualidad una "pirámide invertida" en cuanto a la accesibilidad universal.

Para el caso del estado de Querétaro, la visión del Programa Estatal es sus primeras líneas es contundente, habla de movilidad sostenible y competitiva, sin embargo, la interpretación se reduce al sistema de transporte, el que difícilmente por sí mismo va a generar la eficiencia, socialmente responsable, elevando la calidad de vida y oportunidades de sus habitantes.

Por otro lado, su Objetivo Sectorial se vuelca nuevamente al sistema de transporte público y “especializado sustentable” (término que se desmarca de la “movilidad sostenible” anteriormente citada), pero que también son eficientes, seguro, accesible y de calidad, por último, se aprecia su interés por integrarse con sus zonas metropolitanas. Considerando en estos dos conceptos de visión y objetivo, conceptos diversos no necesariamente complementarios, más bien contradictorios y llenos de adjetivos sin estructurar.

“La teoría de Manuel Hercé, apunta a que, si se quiere tener un modelo de ciudad sostenible, se requiere que dicho territorio se organice de forma concentrada, esto debido a la relación directa que existe entre: a mayor expansión de la ciudad, mayor uso del automóvil. Es decir, primero es necesario densificar para luego pensar en expandir, y las infraestructuras viales van en total contravía de ese modelo de ciudad concentrada, ya que lo que logran es dispersar el territorio” (Moreno, 2012, pág. 32).

La expansión descontrolada de las ciudades también tiene efectos sociales; enmarca y evidencia la segregación de ciertos grupos, además, dificulta y restringe su accesibilidad a los servicios públicos. Dichos estragos se consideran indicadores de poco o carente desarrollo en las ciudades, por lo que, en la búsqueda de dicho desarrollo, los gobiernos buscan llevar los servicios públicos y equipamientos urbanos a la mayor parte de los asentamientos humanos por medio de vialidades, lo cual, aumenta las distancias de traslado, lo que conlleva al aumento del uso del automóvil, que se ve reflejado en el aumento exponencial del parque vehicular, y a su vez, provoca que la capacidad de las vialidades sea insuficiente,

umentando así los tiempos de traslado, las emisiones contaminantes, los accidentes automovilísticos y el gasto económico que repercute tanto en particulares como transporte público.

2.9.3. Las Políticas Públicas a partir de la Gestión basada en valores

Por último, sin limitar las posibles variables que asisten al problema de la eficiencia y eficacia de las políticas públicas para la movilidad metropolitana, en las implicaciones que tiene el neoliberalismo en las políticas públicas, en la administración pública, en la generación de bienes y servicios públicos políticos, es donde el Estado ha marcado una tendencia desde 1980 hacia la rentabilidad financiera; en este contexto el papel del Estado se ha contraído en su capacidad para responder a sus obligaciones hacia los derechos que tiene la sociedad en tener calidad de vida, en este caso de la movilidad, debe asumir con mayor responsabilidad el cumplimiento de los queretanos en nuestro derecho.

Dado que pareciera que las estrategias del territorio, la estructura urbana y particularmente en el transporte pública, quien domina las decisiones es el mercado de los concesionarios o promotores, desdibujando la rectoría del Estado, esto se advierte no sólo en el quehacer cotidiano de los concesionarios en la apropiación de la vía pública, en la inversión de la infraestructura y en la nula presencia de su normatividad para impulsar en el territorio el espacio y la inversión en el transporte público. Pareciera que la ciudad se construye de acuerdo a la capacidad de estos actores que el Estado les concede esos servicios y no a la visión colectiva de nuestra zona metropolitana.

Las decisiones más eficaces de las políticas públicas se toman cuando las acciones responden a una visión colectiva en las ciudades, en las que se alinean las expectativas sociales con los proyectos. Esto permite procesos ampliamente exitosos: generando la sinergia entre estrategias en distintos sectores y niveles de la administración pública, la continuidad de políticas públicas a lo largo del tiempo a

través de distintas administraciones o partidos políticos, así como sólidos acuerdos entre sociedad y gobierno que permite legitimar las decisiones y sobre todo reducir el riesgo y mejorar la capacidad de gestión y procesos transparentes en la decisión de la autoridad.

La gestión basada en valores parte de la ética y uno de sus principios: El utilitarismo, definido como “aquella perspectiva en la que las acciones y políticas se deben evaluar con base en los beneficios y costos que impondrán en la sociedad.” (Velásquez, 2012 mencionado en Cuevas y Rodríguez, 2016, p. 7).

Parte esencial de la gestión basada en valores en la cultura de la legalidad, vista como “todo acto de los órganos del Estado debe encontrarse fundado y motivado en el derecho en vigor”. (Salazar, 1998, p. 194). La legalidad y la ética en la gestión pública permite de acuerdo a Mayer-Serra mencionado en Santiago “en pocos temas existe un acuerdo tan claro sobre su importancia, como en la necesidad de buscar mecanismos para recuperar la confianza en el gobierno. Sin esta confianza, sería muy complejo generar los bienes públicos que la sociedad mexicana requiere para convivir democráticamente y la economía para crecer sostenidamente. Sobran ejemplos de políticas públicas de loables objetivos que son insostenibles por la poca confianza de la sociedad en el gobierno.” http://archivo.estepais.com/inicio/historicos/142/5_Ensayo_La%20credibilidad_Becerra.pdf

En México, la confianza que la población tiene en sus instituciones, ha sido objeto de medición para Consulta Mitofsky, cuya encuesta del 2016 reveló lo siguiente:

- Por séptimo año consecutivo la tendencia promedio de confianza en las instituciones mexicanas es a la baja, sufriendo en 2016 su mayor disminución y por primera vez son calificadas debajo de 6 en promedio

(escala de 0 a 10) por lo que puede clasificarse en el nivel de “confianza baja”.

- 16 de las 17 instituciones medidas bajan su confianza ante los ciudadanos, salvo el INE (en un año electoral de alternancias estatales). Las que sufren mayores disminuciones son la presidencia de la República (-0.6 puntos) la SCJN (-0.5 puntos) y los sindicatos (-0.5 puntos) todas ellas con asuntos que los enfrentaron a la opinión pública en 2016.
- Las instituciones con mayor confianza ciudadana siguen siendo “las universidades” seguidas de “la iglesia” y “el ejército” aunque las tres sufren una disminución de 0.2 puntos, lo que las coloca en su peor nivel histórico.
- Por el contrario las peores instituciones medidas de confianza son los “partidos políticos” (4.8), los “sindicatos” (4.9), los “diputados” (5.0) y la “policía” (5.0). <http://www.consulta.mx/index.php/estudios-e-investigaciones/mexico-opina/item/884-mexico-confianza-en-instituciones-2016>

Para un ejercicio responsable y equitativo del sistema, “sería necesario impulsar las perspectivas distributivas más apegadas hacia la justicia igualitaria, entendida como aquella donde todo debe ser repartido en partes iguales (Velásquez, 2012 mencionado en Cuevas y Rodríguez, 2016, p. 21). Como plantea Durkheim mencionado en Mattelart (2006, p. 337) “lo colectivo no es reducible a lo individual”.

En el escenario internacional la ONU establece que “en los próximos decenios, el 95% de la expansión urbana tendrá lugar en países en desarrollo.” Por ello para cumplir con el Objetivo 11 de los Objetivos del Desarrollo Sostenible propone:

1. Participar activamente en la gobernanza y la gestión de tu ciudad.
2. Tomar nota de lo que funciona y de lo que no funciona en tu comunidad.

3. Abogar por el tipo de ciudad que, a tu juicio, necesitas.
4. Desarrollar una visión de futuro para tu edificio, calle y vecindario y actuar conforme a la misma. ¿Hay suficientes puestos de trabajo? ¿Tienes fácil acceso a asistencia sanitaria? ¿Pueden tus hijos ir andando a la escuela de forma segura? ¿Puedes ir a dar un paseo por la noche con tu familia? ¿A qué distancia está el transporte público más cercano? ¿Cómo es la calidad del aire? ¿Cómo son los espacios públicos? Cuanto mejores sean las condiciones que crees en tu comunidad, mayor será el efecto sobre la calidad de vida.
<http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

Lo anterior permite vislumbrar lo que se la Nueva Gestión Pública establece como característica para diseñar políticas públicas, el elemento clave es el ciudadano activo, ya no sólo como receptor de los beneficios, sino como actor participante en la toma de decisiones.

2.10. Visión Prospectiva

Revisar la visión prospectiva implica revisar el concepto de prospectiva, para ello, se presenta la tabla 2.12, con algunas definiciones.

Tabla 2.12 Definiciones de prospectiva.

Autor- año	Definición
Mojica (2006)	Una disciplina que tiene como objeto el análisis del futuro, “tiempo al cual no hemos llegado todavía” (Mojica, 2006).
Medina y Ortegón (2006)	Declaración de diferentes futuros posibles, probables y deseables, y por consiguiente, abiertos en forma permanente a la controversia (Medina Vásquez & Ortegón, 2006).
Godet (2007) Documento CEPAL	La prospectiva parte del convencimiento en la posibilidad de construir el futuro; es decir, toma distancias de otras opciones, bien sea inspiradas en el determinismo o en el probabilismo: “la actitud prospectiva nace de una revuelta del espíritu contra el yugo del determinismo y el juego del azar” (Medina Vásquez & Ortegón, 2006).
Miklos y Tello (2007)	La lógica de la prospectiva existe a partir de la exploración del porvenir, “no de un futuro deducido sino de una pluralidad de previsiones posibles”. La prospectiva invita a la reflexión sobre el futuro para, en un primer momento, comprender mejor nuestro presente (Miklos & Tello, 2007).
Godet (2010)	“Consiste en atraer la atención sobre el futuro imaginándolo a partir de este y elaborar los caminos desde el presente para su materialización” (Godet, 2010).
Godet y Durance (2011)	“Disciplina que se esfuerza en anticipar para aclarar la acción presente a la luz de los futuros posibles y deseables” (p.11). “Para una organización, la prospectiva no es un acto filantrópico, sino una reflexión que pretende aclarar la acción y, particularmente, todo aquello que reviste un carácter estratégico” (Godet y Durance, 2011).
Aguirre (2014)	“La prospectiva es considerada una disciplina para el análisis de tendencias futuras, a partir del conocimiento del presente, realizando análisis de escenarios probables a partir de información de tendencias, mercados y entorno social. El uso de herramientas de prospectiva se ha convertido en un aspecto fundamental para el planeamiento estratégico, para generar visiones compartidas de futuro, orientar políticas de largo plazo y tomar decisiones estratégicas en el presente, dadas las condiciones y las posibilidades locales, nacionales y globales” (Aguirre, 2014).

Fuente: Osorno y Benítez (2015, p. 68).

La prospectiva estratégica proviene para Godet (2007, p. 6) de lo siguiente: “La anticipación no tiene mayor sentido si no es que sirve para esclarecer la acción”, ya que sólo de esta forma se puede ser preactivo y proactivo.

En el ambiente de los urbanistas, Fernández (2011) destaca que no existe interés por el futuro a largo plazo, fenómeno que puede explicarse por: Profundos cambios sociales y económicos en los territorios urbanos dieron lugar a graves errores en las predicciones urbanísticas. El otro factor eran los cambios profundos en las estructuras sociodemográficas, el proceso de globalización, la aparición de tecnologías disruptivas y nuevos modelos político-administrativos en los territorios urbanos; fenómenos que dificultaban la previsión de futuro.

Isserman (1985) y Wachs (2001) mencionados en Fernández (2011) proporcionan cinco argumentos para dar respuesta al ¿Por qué los urbanistas contemporáneos no piensan más acerca del futuro en términos visionarios?:

1. Tras la Segunda Guerra Mundial el control de la planificación urbana pasó de las manos de los arquitectos y diseñadores espaciales a los científicos sociales e ingenieros, de manera que el futuro ya no era configurado mediante visiones, sino que se empleaban predicciones cuantitativas a partir de bases de datos, modelos matemáticos y algoritmos.
2. Los planes urbanísticos han pasado de centrarse en productos finales a focalizarse en procesos operativos continuos.
3. La escena urbanística actual está dominada por el cortoplacismo y el pragmatismo.
4. “Para el mundo urbanístico contemporáneo, una predicción es correcta siempre y cuando incorpore modelos matemáticos sencillos y comprensibles, que contengan verdades empíricas, en lugar de valores e ideales subjetivos sobre el futuro.”

5. Existencia de un marco jurídico rígido y excesivamente regulador (caso España) donde los agentes inmobiliarios especulan y muchos políticos toman decisiones de forma opaca y arbitraria, resulta complicado generar visiones de futuro con la participación de agentes locales y ciudadanos. (Fernández, 2011, p. 14)

Godet (2007, p. 10) propone las siguientes palabras clave para los conceptos de prospectiva y estrategia:

- Prospectiva: Anticipación para esclarecer la acción. Esta “indisciplina intelectual” (Pierre Massé) tiene que ver con “ver de lejos, largo y profundo” (Gaston Berger), pero también con (innovación y conjunto (apropiación). La visión global, voluntaria y a largo plazo, se impone para dar sentido a la acción.
- Previsión: Previsión de futuro debido a un grado de confianza.
- Planificación: “La planificación consiste en concebir un futuro deseado así como los medios reales para conseguirlo” (R.L. Ackoff).
- Estrategia: Conjunto de reglas de conducta de un actor que le permitan conseguir sus objetivos y su proyecto.
- Táctica(s): Casi siempre en plural, ya que se trata de vías y medios para alcanzar los objetivos de la estrategia en función de las circunstancias.
- Planificación estratégica: Concepto aparecido a finales de los 60 (Igor Ansoff) para traducir el hecho de que la planificación de empresa debía tener en cuenta cada vez más las turbulencias del entorno (dicho estratégico) y adaptar, en consecuencia, sus objetivos.
- Gestión estratégica: Concepto lanzado a mediados de 1970, por Igor Ansoff, para establecer las condiciones que permitan a las estructuras y a las organizaciones adaptarse a un mundo cada vez más turbulento.

- Prospectiva estratégica: Concepto de 1990 donde la anticipación de la prospectiva se pone al servicio de la acción estratégica y proyecto de la empresa.

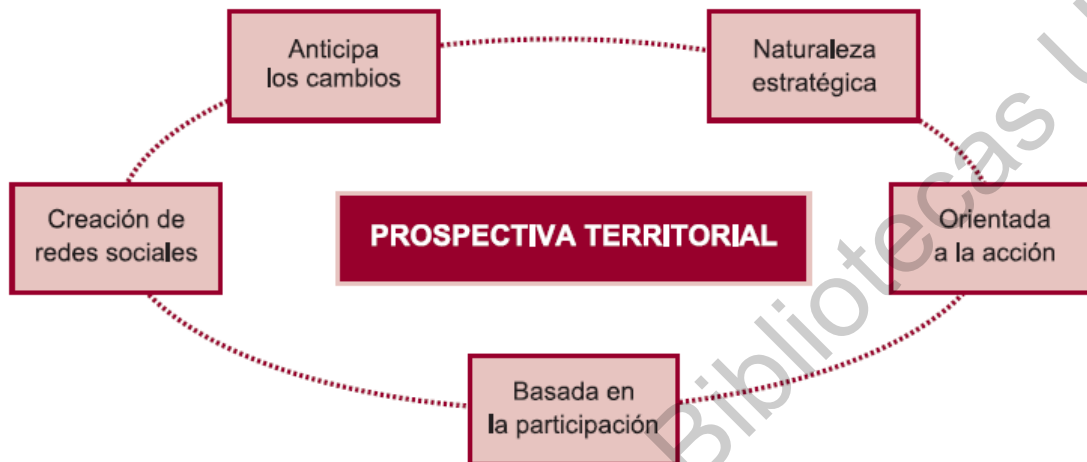
Entre sus diversas aplicaciones, la prospectiva territorial, puede definirse como “una tentativa sistemática para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad con el propósito de identificar las tendencias emergentes, que previsiblemente producirán las mayores transformaciones en la ciudad y en el territorio, y a partir de las cuales se formulará una visión del futuro modelo territorial compartida con el mayor número de agentes sociales” (Fernández, 2006 mencionado en Fernández, 2011, p. 18).

Incluye a su vez cinco elementos que la caracterizan y la diferencian en el ámbito de los estudios del futuro:

1. Anticipación. Realización de previsiones de futuro sobre tendencias a largo plazo de índole social, económico y tecnológico.
2. Visión. Formulación de visiones estratégicas territoriales que guíen el dictado de políticas y la elaboración de planes de desarrollo con una perspectiva de largo plazo.
3. Acción. Basado en las previsiones del futuro, logro de compromisos para tomar decisiones y poner en marcha acciones.
4. Participación. Empleo de métodos interactivos y participativos que involucren a una gran variedad de expertos en diferentes áreas de conocimiento y de *stakeholders* territoriales.
5. Redes. Constitución de nuevas redes sociales en el territorio, que estimulen una intensa comunicación entre organismos públicos, instituciones sociales, empresarios e investigadores. (Fernández, 2011, pp. 18-19)

Como parte de la prospectiva territorial, cabe hacer mención de sus atributos en la figura 2.21.

Figura 2.21. Atributos de la perspectiva territorial.



Fuente: Fernández (2011, p. 19)

La prospectiva estratégica será el método a seguir para analizar el Hecho Social, ya que en apego a Godet (2009, p.43) “la elección del método debe hacerse en función de los problemas, de las dificultades y sin perder de vista la necesidad de comunicar los resultados. Las herramientas deben ser lo suficientemente simples como para que los usuarios y los destinatarios las puedan incorporar.”

2.11. Nuevos Modelos de desarrollo metropolitano

Las proyecciones de Naciones Unidas anticipan que hacia 2050 el 70% de la población mundial vivirá en ciudades, unos 6.000 millones de personas que deberían vivir en zonas urbanas que les brinden bienestar humano y acceso a todos los servicios.

D. Little (2018) destaca el panorama de la movilidad que plantea un desafío masivo a las autoridades metropolitanas y empresas, debido a que se tiene previsto

que para el 2050, la demanda mundial de movilidad de pasajeros en áreas urbanizadas se duplicará.

El estudio *Future of Mobility* introduce cuatro estrategias clave o dimensiones para que las autoridades de transporte se centren en lo que buscan en sus políticas de movilidad sostenible:

1. Una estrategia visionaria. Las ciudades deberían desarrollar visiones políticas y decidir sobre objetivos basados en la alineación estratégica de todas las partes interesadas (movilidad urbana, pública y privada).
2. Gestión de suministro de movilidad. Las ciudades deberían ampliar su oferta de transporte para los ciudadanos, con vistas a "entregar soluciones "en lugar de" entregar transporte ", para brindar soluciones multimodales.
3. Gestión de la demanda de movilidad. Las ciudades deberían definir formas (incentivos / sanciones) para alentar a las personas a que coincidan con su comportamiento al modo de movilidad adoptado
4. Financiamiento del transporte público. Para garantizar la viabilidad financiera del transporte público y sus operadores, las evaluaciones deben hacerse en tres áreas: oportunidades para derivar ingresos por la agregación de servicios de terceros; crecimiento en el número de pasajeros; y la recaudación de ingresos de indirectos beneficiarios del transporte público. (D. Little, 2018, p. 7)

Al respecto, Cecilia Martínez, vicepresidenta de la Comisión de Urbanismo y Vivienda del Centro Argentino de Ingenieros (CAI), explica que el concepto Smart City incluye todos los servicios que se prestan en las ciudades. Por ello, "para que este concepto sea una realidad, se necesita de la voluntad política, de inversión en infraestructura y de la apropiación ciudadana. Su construcción se consolida como un escenario que promueve la e-participación, el buen manejo de los recursos naturales, la disminución de emisiones de dióxido de carbono, el aumento de

empleo, el impulso de la ciencia e investigación, y también el aprovechamiento de las tecnologías de la información en los diferentes sectores de la sociedad”.

La Web 3.0 y el internet se vinculan con la desmotorización y que “define un cambio mundial de preferencias de los consumidores. La gente joven ya no muestra tanto interés por tener automóvil y optarían más bien por gastarse el dinero en un móvil inteligente o en conexiones rápidas a Internet.” (UITP, 2013)

Otra tendencia es el renacimiento de la bicicleta, ello hará que la movilidad multimodal reemplazará pronto la “mono-modalidad” del automóvil. Los trenes, los autobuses y el metro constituirán el núcleo central del sistema de movilidad urbana.

El estudio de la UITP (2013, p. 11), Turner, Director de Desarrollo Sostenible, plantea que los “sistemas inteligentes de transporte ayudarán a mejorar la capacidad y la experiencia de los viajes, haciendo que los desplazamientos sean más seguros y eficientes. Unas soluciones de movilidad más inteligentes e integradas, que tengan al transporte público como núcleo central, supondrán menos congestión en las calles, mejor infraestructura y unos desplazamientos más agradables. Éste será el sello de las ciudades inteligentes del futuro.”

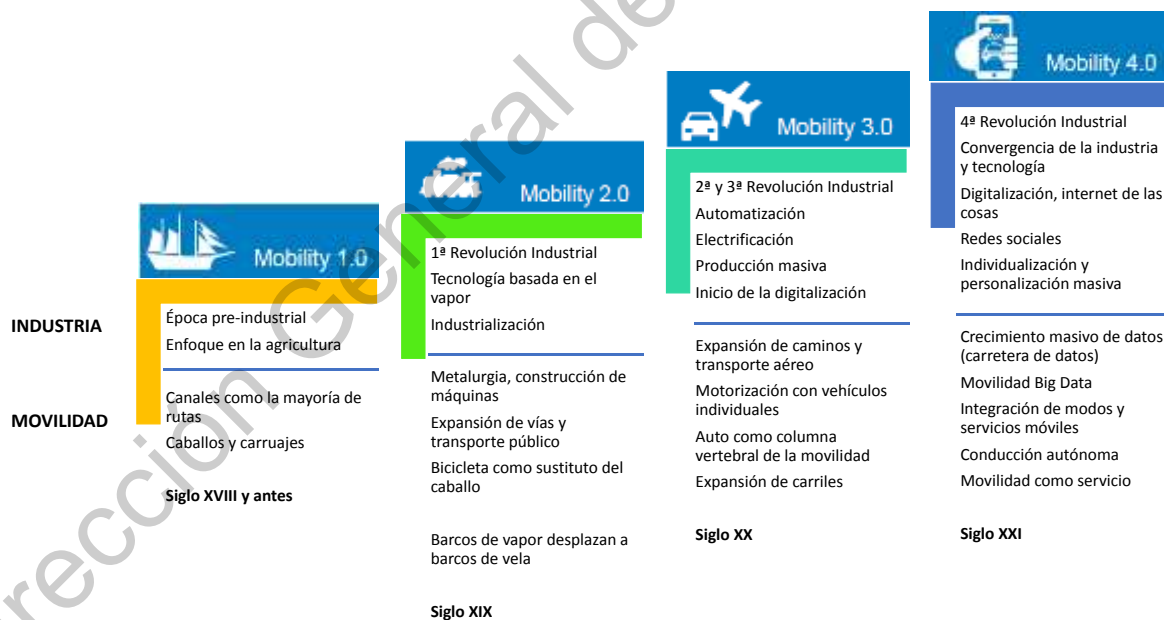
D. Little y la UITP (2018, p. 7), establecen que la movilidad del futuro deberá basarse en las siguientes premisas:

- Una estrategia visionaria. Las ciudades deberían desarrollar visiones políticas y decidir sobre objetivos basados en la alineación estratégica de todas las partes interesadas (públicas y privadas) en la movilidad urbana.
- Gestión de suministro de movilidad. Las ciudades deberán ampliar su oferta de transporte para los ciudadanos, con vistas a dar solución en lugar de entregar transporte.

- Gestión de la demanda de movilidad. Las ciudades deberían definir formas (incentivos / sanciones) para alentar a las personas a que coincidan con su comportamiento al modo de movilidad adoptado.
- Financiamiento del transporte público. Para garantizar la viabilidad financiera del transporte público y sus operadores, las evaluaciones deben hacerse en tres áreas: oportunidades para derivar ingresos por la agregación de servicios de terceros; crecimiento en el número de pasajeros; y la recaudación de ingresos de indirectos beneficiarios del transporte público.

La figura 2.22., presenta la forma en que la 4ª Revolución Industrial redefinirá el futuro de la movilidad.

Figura 2.22. El futuro de la movilidad.



Fuente: D. Little, UITP (2018, p. 10)

Así mismo los nuevos modelos metropolitanos requieren de una nueva reinterpretación de su territorio, buscar hacia el enfoque de ciudad – región global

que responde a un contexto mundial en el que los territorios se convierten en sujetos activos de redes globales a través de las cuáles viaja información política, económica, social y cultural. Este esquema se basa en la flexibilidad de los procesos productivos, la conformación de redes basadas en el talento humano, la innovación, la importancia de las pequeñas y medianas empresas así como la movilidad basada en la neutralización de las distancias. (Pineda, 2001 mencionado en Castiblanco, 2013)

En este enfoque, basado en las alianzas estratégicas o la cooperación entre organismos y empresas es un rasgo determinante, siendo la innovación un proceso acumulativo que implica un aprendizaje en la práctica, el uso y la interacción, generando un rendimiento creciente. Así pues, la agrupación de organismos y empresas en un territorio que interactúan, entre sí, con otros actores locales conforma sistemas productivos locales que se convierten en claves para la inserción exitosa en mercados internacionales estructurados en red global, en donde reconocemos a la ZMCQ como una ciudad-región que responden a dinámicas propias del proceso de globalización contemporáneo convirtiéndose en agentes activos de las dinámicas de desarrollo locales.

https://www.researchgate.net/publication/274956628_Ciudad_-_region_global_una_revisi3n_conceptual

3. METODOLOGÍA

La investigación se realizó bajo un enfoque cualitativo, que se caracteriza por ser abierto, flexible y construido durante el trabajo de campo o realización del estudio. La determinación de las variables o conceptos del estudio se dio en el proceso de la investigación; mientras la recolección y análisis de los datos permitió afinar las preguntas de investigación; de esta forma el enfoque inicial al examinar los hechos sociales y en el proceso se desarrolló una teoría coherente para representar lo que observa Esterberg (2002) mencionado en Hernández, Fernández y Baptista (2010). Otra característica del estudio cualitativo es que se pueden utilizar diversas técnicas de investigación de una manera flexible.

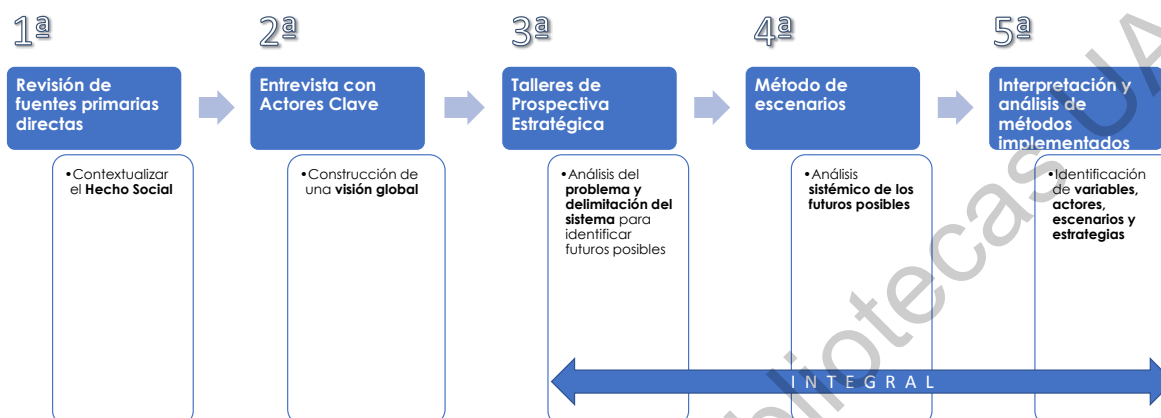
A partir de un estudio cualitativo se obtuvieron datos en forma de notas extensas, esquemas, gráficas y tablas para generar descripciones. Además, prevaleció una doble perspectiva, al analizar aspectos explícitos, conscientes y manifiestos, así como implícitos; lo anterior se realizó con un esquema de estudio exploratorio, ya que permitió un acercamiento al estudio de las políticas públicas en la movilidad en la Zona Metropolitana de la Ciudad de Querétaro, fenómenos poco estudiados, y a los cuales se acercó la investigación a partir del paradigma constructivista y el planteamiento que se hace para tener una reflexión colectiva que llevó las formas de apropiación del Hecho Social.

A partir del pensamiento colectivo, se pueden describir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de las percepciones y significados que se obtienen a partir de las experiencias de los participantes.

La revisión de fuentes primarias a través de los documentos fue un acercamiento al proceso, para conocer la evolución del sistema, se observaron documentos institucionales, como planes de gobierno y programas de trabajo de diferentes Estados de la República Mexicana, la figura 3.1. etapas del proceso metodológico, presenta cada una de las fases.

Figura 3.1. Etapas del proceso metodológico.

Etapas del proceso metodológico



Fuente: Elaboración propia.

La figura 3.1. plantea que posteriormente se utilizó la técnica de la entrevista abierta para recolectar datos, y a partir de los primeros hallazgos se utilizó la metodología prospectiva estratégica aplicable al territorio, adoptando el método de escenarios, la que fue desarrollándose a partir de cinco talleres de prospectiva, con actores clave de la metrópoli en materia de movilidad urbana, estos fueron coordinados por el investigador del presente estudio, quien observó y facilitó los procesos para generar un entorno donde pudieran expresar con libertad su percepción del hecho social.

3.1. Fundamentación teórica-metodológica

El paradigma metodológico de la investigación partió de lo que Zemelman (1992, p.49) considera como “el más importante reto de hoy, es situarse ante la realidad, entendiendo que conocer es un acto de lucha para imponer y consolidar opciones que sean las puertas de entrada para hacer de la historia un escenario de

construcción de proyectos”. En donde el paradigma constructivista permite “...la apropiación de dichos dinamismos-movimientos que tiene direccionalidades inéditas”.

De acuerdo con Berger y Luckmann (1966) la realidad se construye socialmente y la sociología analiza sus procesos. Por lo que define la realidad como una cualidad propia de los fenómenos que son independientes de la propia visión, mientras que el conocimiento es la certidumbre de que los fenómenos son reales y tienen características específicas.

La sociología del conocimiento según Berger, debe ocuparse de la construcción social de la realidad, es decir, de lo que la gente “conoce” como “realidad” en su vida cotidiana. Cejudo (2008) menciona que la interacción humana, al mantener en el tiempo representaciones mentales sobre las acciones de los demás, crea hábitos y roles recíprocos que, al volverse rutinas, se institucionalizan.

Para el enfoque constructivista, el vínculo entre las acciones y los individuos y la forma en que la sociedad moldea dichas acciones es una relación de “constitución mutua” entre estructuras y agentes. La interacción entre individuos genera significados compartidos que, al mantenerse en el tiempo, se vuelven estructuras estables (que pueden tomar la forma de instituciones u organizaciones). A su vez estas estructuras generan normas y expectativas respecto a cómo entender el mundo, que tipos de comportamientos son legítimos y que intereses e identidades son posibles. Cejudo (2008, p. 3)

Por otro lado, Finnermore y Kathryn (2001, p. 391) definen el constructivismo de la siguiente forma: “El constructivismo es un enfoque de análisis social que trata sobre el papel la conciencia humana en la vida social. Afirma que la interacción humana está moldeada principalmente por factores ideacionales, no materiales; que los factores ideacionales más importantes son las creencias

compartidas e intersubjetivas, que no son reducibles a lo individual; y que son estas creencias compartidas las que construyen los intereses de los actores”.

De acuerdo a esta orientación se observa que este paradigma constructivista tiene las bondades que necesitan la investigación cualitativa, y la correcta atención del Hecho Social que se abordará; y que Emilio Durkheim define “como aquellos hechos que consisten en modos de actuar, de sentir y de pensar, que se le imponen al individuo humano en forma coactiva, siendo exteriores a sí mismo”.

De acuerdo con Durkheim, se emplea este concepto para designar casi todos los fenómenos al interior de la sociedad, con cierta generalidad, y con algún interés social. Se les llama sociales porque está claro que no estando el individuo como su base, no pueden tener otro sustrato que la sociedad, sea la sociedad política en su integridad o sea alguno de los grupos parciales que en ella se encuentran. Sólo a estos hechos determina Durkheim es adecuada la palabra social porque la palabra social no tiene un sentido definido sino a condición de designar únicamente fenómenos que no entran en ninguna de las categorías de hechos ya constituidos y denominados.

Azuara (1999, p. 325) nos dice que para Durkheim las manifestaciones sociales son fenómenos de carácter natural y en cuanto tales, se encuentran sometidas a la ley de causalidad. Aquí se advierte el carácter objetivo que se les atribuye a los fenómenos sociales. En la naturaleza sólo existen cosas y la regla primaria y fundamental consiste en considerar los hechos sociales como cosas, y al respecto expresa Durkheim: “Es necesario estudiarlos desde afuera, como cosas exteriores; pues con ese carácter se presentan a nosotros”.

Durkheim propone que los hechos son cosas ya que son algo objetivo independiente del individuo; existen como algo exterior a la persona; y pertenecen al mundo exterior en el cual se han originado. Son fenómenos que pertenecen al

mundo social, trascendente al individuo, que se levanta contra él y existen sin él, por lo que se presentan al individuo como un poder coactivo.

Azuara dice que el concepto de sociedad Durkheim no es meramente una suma de individuos, sino un sistema formado por asociación o vínculo recíproco, que llega a tener una realidad específica con características propias. Para ello es necesaria la conciencia individual, pero para la formación de la sociedad no es suficiente. Por lo que las mentes de los individuos se combinan para formar la realidad que se conoce como sociedad.

El planteamiento se orienta con el compromiso a partir de la interpretación que hace Zemelman (1992) de los Hechos Sociales de *“Recuperar al sujeto histórico”* y *“Entender el momento histórico”*. En la construcción de la realidad, se debe plantear la función de los medios masivos de comunicación, on y off line, Lippmann sostiene que el mundo se conoce a partir de lo que los medios presentan; para Cohen los periódicos a veces pueden no ser exitosos en comunicar *“qué pensar”*, pero son exitosos al comunicar en *qué pensar*, por lo tanto las personas conocen los asuntos públicos que los medios presentan en contenidos sesgados por el poder político, económico o mediático.

Las políticas públicas para la movilidad urbana en la Zona Metropolitana de la ciudad de Querétaro, es el Hecho Social.

Para fines del estudio, la unidad de observación y unidad de análisis se refieren a los referentes empíricos que el investigador utiliza para obtener los datos que necesita de la unidad de análisis. La unidad de observación es el soporte de las técnicas de recolección, es el material al que se le aplican. El conjunto de unidades de observación constituyen la población de estudio. (Azcona y Manzini, 2013). La unidad de análisis del estudio es la Zona Metropolitana de la Ciudad de Querétaro (ZMCQ), mientras que la unidad de observación corresponde a las políticas públicas para la movilidad urbana.

El punto de partida de la investigación cualitativa se dio con la revisión de fuentes primarias (directas), es decir, documentos oficiales que representaron un primer acercamiento al Hecho social, los cuales a su vez proporcionaron los insumos para realizar el cuestionario y posteriormente dio paso a los talleres de prospectiva.

Las políticas públicas se formalizan y regulan mediante instrumentos normativos los que garantizan su correcta implementación, de acuerdo a Baena de Alcazar (2012), para ello, se revisaron leyes, códigos urbanos, reglamentos, programas, planes estatales de desarrollo, lineamientos y reportes; constituyeron el objetivo de la investigación bibliográfica o revisión de fuentes primarias directas, y proporcionaron datos para conocer el Hecho social. La tabla 3.1, presenta los documentos que fueron objeto de consulta y análisis.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

Tabla 3.1 Fuentes de investigación.

Ámbito	Unidad de Observación
Nacional	Ley General de Asentamientos Humanos, Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano
	Ley de Planeación
	Ley de Vivienda
	Programa Anual de Trabajo de la Comisión de Desarrollo Metropolitano de la LVIII H. Cámara de Diputados 2016-2017
Estatad	Plan Estatal de Desarrollo 2016-2021
	Programa Estatal de Transporte de Querétaro 2016-2021
	Programa de Movilidad de Querétaro del Gobierno del Estado de Querétaro 2016
	Código Urbano para el Estado de Querétaro (vigente)
	Reglamento de Construcciones del Estado de Querétaro (vigente)
	Ley de Movilidad para el Transporte del Estado de Querétaro
	Ley de Servicios Auxiliares del Transporte Público del Estado de Querétaro
	Ley de Tránsito del Estado de Querétaro
	Ley que Regula a los Agentes y Empresas Inmobiliarias en el Estado de Querétaro
	Reglamento General de Construcciones del Estado de Querétaro
	Ley que Regula a los Agentes y Empresas Inmobiliarias en el Estado de Querétaro
	Metropolitano
Sistema Urbano Metropolitano 2009	
Programa de Ordenamiento Ecológico Local y Bitácora Ambiental de la Zona Metropolitana de la Ciudad de Querétaro 2010	
Sistema de Recaudo y de Gestión de Flota para el Transporte Colectivo de la Zona Metropolitana de Querétaro 2012	
Proyecto de Reordenamiento del Transporte Público, Zonas de Parada y Corredores de Accesibilidad Universal 2013	
Lineamientos de Operación del Fondo Metropolitano 2009	
Reportes sobre Ejercicio del Fondo Metropolitano 2008 al 2017	
Municipal	Planes Municipales de Desarrollo de los Municipios de Querétaro
	Plan Estratégico de Movilidad 2026 del Municipio de Querétaro
	Reglamento de Construcción para el Municipio de Querétaro (vigente)
	Plan Municipal de Desarrollo del Municipio de Corregidora
	Reglamento de Construcciones para el Municipio de Corregidora, Querétaro (vigente)
	Plan Municipal de Desarrollo del Municipio de El Marqués
	Reglamento de Construcción para el Municipio de El Marqués, Querétaro (vigente)
	Plan Municipal de Desarrollo del Municipio de Huimilpan
	Ley de Estacionamientos Públicos y Servicios de Recepción y Depósitos de Vehículos para el Estado de Querétaro

Fuente: Elaboración propia.

Posterior a la revisión de los documentos se identifica una visión limitada políticas públicas para la movilidad urbana, en la Zona Metropolitana de la ciudad

de Querétaro, las que permitan la construcción de un proyecto de movilidad sostenible, que le dé certidumbre al futuro de este servicio. Privilegiando al uso vehículo particular su espaciamento e la infraestructura adicionales que condiciona para autorizar los diversos usos de suelo urbano, encareciendo innecesariamente de la vida urbana, el deterioro de la calidad de vida y la disminución de la productividad.

Así mismo, esta situación se manifiesta en la administración pública estatal, donde advierte en su incapacidad para enfrentar y atender el problema de movilidad, ya que en un año han existido tres directores del Instituto Queretano del Transporte; adicionalmente no se identifican inversiones público-privada y se perciben en la empresa de transporte problemas de transparencia y eficiencia.

De acuerdo al Programa Estatal de Transporte 2016-2021, la utilización del servicio de transporte público lo realizan casi tres cuartas partes de la población; el impacto que genera en su economía familiar, representa casi a una cuarta parte de su ingreso, el tiempo diario que utilizan el transporte es mayor a la cuarta parte de su horario laboral y, existe una mala percepción en la calidad servicio, poniendo a la ciudad de Querétaro en el peor a nivel nacional.

A continuación, se describen los datos más relevantes del Hecho Social:

- El 75 % de la población utiliza el transporte público; para la ciudad de México es del 67%.⁴
- La población usuaria del transporte público, destina entre el 18% y el 25% de su ingreso. El gasto promedio a nivel nacional está entre el 15% y el 21%.³
- Los usuarios invierten un tiempo promedio diario, mayor a 2 horas. En la Cd México es de 3 Horas, en una población 10 veces mayor.
- Sólo el 12.4% de los usuarios del transporte están satisfecho por el servicio. En la Cd. de México es del 23%.

- No se identifica una institución fuerte que genere credibilidad ante la implementación de las políticas pública en el transporte. En el último año ha tenido tres directores del Instituto Queretano del Transporte (IQT).
- No existe un plan que exprese la visión compartida del futuro, ni continuidad de proyectos o políticas gubernamentales en movilidad en la zona metropolitana de la ciudad de Querétaro (ZMCQ).
- No hay coordinación gubernamental, ni consistencia en los proyectos público-privados, para dar respuesta a las demandas del transporte público.
- La inversión pública y privada en el transporte público es casi nula a comparación con su demanda y se estimula considerablemente el uso del automóvil. El 77% de la inversión en movilidad es sólo a infraestructura.
- La población metropolitana de Querétaro, expresa su incertidumbre en el servicio de transporte público

Las actuales políticas públicas sobre la movilidad en la ZMCQ, han sido contradictorias y erráticas en su implementación, para reducir el uso del automóvil y ampliar los viajes a pie, en bicicleta y en transporte público, como un factor clave para reducir los tiempos de recorrido, accidentes, niveles de obesidad, emisiones contaminantes y de efecto invernadero. Por un lado los gobiernos municipales promueven la gratuidad del estacionamiento de automóviles hasta por dos horas, el fomento del transporte colectivo escolar mediante recursos públicos, se plantea como alivio a la carga vehicular, sin identificar con objetividad sus beneficios, por lo que carece desde su diseño la visión y la estrategia de seguridad, confort y economía de la población estudiantil a beneficiar.

La actual normatividad urbana y de construcciones, promueve la producción y el consumo del espacio vehicular, desde la vivienda más humilde hasta los grandes conjuntos en donde se le debe garantizar al automóvil su presencia. Al orientar el concepto del desarrollo bajo el precepto del automóvil como factor y requerimiento de calidad espacial, seguridad y funcionalidad, que no se limita a la

vía pública, sino también a todos los desarrollos, los que a su vez ya se plusvalizan por el número de espacios y servicios que ofertan para el uso del vehículo. Para ejemplificarlo se muestra la figura 3.2.

Figura 3.2. Superficie urbana adicional para estacionamiento.



Fuente. Elaboración propia.

Desde la forma de interpretar la norma se perfila predominantemente hacia el automóvil como cita el Reglamento de Construcciones del Municipio de Querétaro, en su Artículo 5:

ARTICULO 5. En la expedición de las diferentes clasificaciones de Dictamen de Uso de Suelo se señalarán las condiciones que fijen los Planes y Programas de Desarrollo Urbano en materia de vialidad, estacionamiento, áreas verdes, áreas de maniobras, densidad de población y cualesquiera otras, mismas que se asentarán en la licencia de construcción correspondiente.

Posteriormente como Requerimiento del Proyecto, se observa tanto en su articulado 55, así también en las Circulaciones y elementos de comunicación en sus articulados 68, 81, 82, 83. En caso de Licencias y Certificaciones, para otorgar el dictamen de Uso de Suelo, Artículo 261, habrá que garantizarle al vehículo su espacio en proporciones.

ARTÍCULO 261. El dictamen de Uso de Suelo es un documento de carácter administrativo que emite la Dirección, acorde a lo dispuesto en los Planes, el cual contiene las características en materia de vialidad, estacionamiento, áreas verdes, áreas de maniobras, densidad de población y cualquier otra, mismas que se asentarán en la licencia de construcción correspondiente. La vigencia del dictamen de Uso de Suelo estará sujeta a las actualizaciones y/o modificaciones de los Planes.

El dictamen de Uso de Suelo será necesario en todos aquellos casos en que se pretenda realizar en un predio cualquier otro uso diferente al habitacional unifamiliar.

La Factibilidad de Giro, es el documento administrativo que emite la Dirección, en el cual se autoriza la actividad específica de una edificación de manera parcial o total conforme a los Planes. Siendo obligatorio para otorgar la licencia de funcionamiento.

Lo anterior en una primer aproximación cuantitativa obliga a que cada vivienda de 120 m² debe garantizar el espacio a cuando menos el 12 por ciento de su superficie al vehículo, para la vivienda plurifamiliar o conjuntos habitacionales de hasta de 60 m². La cual es en la zona metropolitana la de mayor producción, el requisito es destinarle 1.25 cajones por vivienda, es decir impactaría cerca de 34 m², incluyendo su área de circulación, equivalente al 57 por ciento adicional a su superficie neta de vivienda, impactando a su vez en el costo de la misma por área exclusiva y proindiviso, copropiedad, etc., según sea el caso.

En la parte comercial por cada metro cuadrado que se le destine a este giro en términos generales (considera 40 m²/cajón), se requiere construir 56 por ciento adicional al área comercial solicitada. Para el caso de las oficinas en general, (considerando 30 m²/cajón) se requiere 75 por ciento adicional para darle solvencia los requisitos de estacionamiento. Por último, ejemplificamos para un cine, por cada 7.5 m² se quiere un cajón eso impacta en términos globales el tener tres veces más de área de estacionamiento (Reglamento de Construcciones del Municipio de Querétaro, pp. 96-97,99).

De esta forma se observa que se produce una metrópoli, en donde el automóvil va a garantizar su existencia y hegemonía en el uso del espacio e inversión de infraestructura.

Por último, es preciso comentar que son prácticamente inexistentes las políticas sobre infraestructura y espaciamiento para el transporte público, los desarrolladores no están obligados a atender ese tema, la autoridad no lo promueve, se remite a las acciones de inversión de proyectos específicos con participación de concesionarios, estimulados en gran medida por la demanda de transporte. Esta reglamentación, es parte del diseño de las políticas públicas de movilidad metropolitana que contradicen el discurso y las acciones de gobierno.

Asimismo, la visión territorial, para aumentar la conectividad, la densidad y la ciudad compacta con usos del suelo mixtos, da como resultado una exitosa estrategia inmobiliaria, que dentro de las propias asociaciones en el ramo apuntan a la ciudad de Querétaro como las mejores del país, sin embargo, el discurso de reducir también los recorridos del transporte y favorecer el cambio modal están totalmente ausentes. Estas estrategias aseguran el cumplimiento de los componentes del derecho a la movilidad. Una visión colectiva de ciudad puede usar y combinar adecuadamente los instrumentos disponibles, cuando se establecen criterios de las políticas públicas innovadores y apropiados respecto a los retos

actuales de la movilidad. Una visión no es la suma de los proyectos, sino la meta que como sociedad se exige alinear a las acciones (ITPD, 2014, p. 7).

En su conjunto han consolidado un modelo donde el automóvil se convierte en el elemento estratégico de desarrollo, (se observa el comportamiento de la tasa de variación poblacional, vehicular e infraestructura carretera) se genera una exclusión ya masiva de la movilidad urbana con un enfoque social. Subordinando el transporte colectivo y otros medios en condiciones de contingencia e improvisación, que genera en la actualidad una “pirámide invertida” en cuanto a la accesibilidad universal.

La limitante principal en dichos programas y planes, como comentamos anteriormente se origina desde el concepto de movilidad, donde ha sido interpretado erróneamente, por lo tanto, las políticas públicas gestionadas son contradictorias a las necesidades de la movilidad urbana sostenible, y en lugar de resolver la problemática producen el efecto contrario.

Así también, se realizó un análisis comparativo de las políticas públicas en movilidad urbana, a través de los programas sectoriales con los estados de Jalisco, Nuevo León y la Ciudad de México, matriz que aparece en la tabla 3.2 y permite mostrar la congruencia en el diseño y la implementación (objetivos), los que se identifica de manera sintomática, contradicciones o imprecisiones que reproducen el problema de la movilidad orientándose en forma dominante al vehículo particular.

Tabla 3.2 Matriz de programas sectoriales con los estados de Jalisco, Nuevo León y la Ciudad de México.

Fuente	Políticas públicas	Objetivos
Programa Sectorial de Movilidad Sustentable Jalisco 2013-2033	Desarrollo urbano para la mejora y eficiencia de la movilidad	Mitigar el crecimiento urbano desarticulado, mejorar la infraestructura vial y proveer la accesibilidad y seguridad vial.
	Transporte público de calidad y cobertura	Implementar mejorar de cobertura y servicio en el transporte público.
	Desincentivo al uso del automóvil	Promover la utilización de transportes no motorizados.
Programa integral de movilidad Ciudad de México 2013-2018	Sistema Integrado de Transporte	Reestructurar la planeación y operación del servicio de transporte público, ampliar redes y modernizar vías, estaciones, paraderos y unidades.
	Calles para todos	Diseñar vialidades incluyentes, seguras, accesibles y eficientes.
	Más movilidad con menos autos	Regular el uso del automóvil, reducir su uso y promover el de la bicicleta.
	Cultura de movilidad	Fortalecer la seguridad vial, la legalidad y el transporte activo mediante la conciencia social.
	Distribución eficiente de mercancías	Gestionar la integración del transporte de carga a la ciudad y su correcta regulación.
	Desarrollo orientado al Transporte	Orientar el ordenamiento territorial en torno a estaciones de transporte masivo.
Plan sectorial de Transporte y Vialidad Nuevo León 2008-2030	Desarrollo de elementos de Transporte Público	Diseñar un nuevo modelo de red vial exclusiva para el transporte público, integrar la red con subsistemas existentes y ampliar la cobertura.
	Vinculación de desarrollos urbanos con los servicios públicos básicos	Rehabilitación de vialidades, equipo, infraestructura y señalizaciones, desarrollo e implementación de planes, programas y normas para el desarrollo integral del transporte público.
Programa Estatal de Transporte Querétaro 2016-2021	“En el 2030, Querétaro es reconocido por una política de movilidad sostenible y competitiva que cuente con un sistema de transporte público moderno, eficiente y socialmente responsable; elevando la calidad de vida y de oportunidades de sus habitantes”	“Garantizar un sistema de transporte público y especializado sustentable, eficiente, seguro, accesible y de calidad en el estado de Querétaro, que opere de manera integrada con sus zonas metropolitanas.

Fuente: Elaboración propia con información del Gobierno de cada Estado.

En el caso de Jalisco, el desarrollo urbano que el concepto en si representa un concepto cualitativo e integral lo orientan como “mejora” y “eficiencia” de la movilidad, esta situación tiene un bajo nivel de sintaxis que nos hace divagar, sin precisar si la movilidad es integralmente funcional al desarrollo y si esta es un asunto de eficiencia o de su eficacia y más aún no es sólo la mejora sino su solución.

Cuando se refiere a sus objetivos se refiere a “mitigar el crecimiento” conceptos de carácter cuantitativo, sin generar una posición estratégica cualitativa para lograr el desarrollo que garantice el proveer la movilidad y no sólo su accesibilidad y seguridad. Aquí queda claro que el concepto como la visión de la movilidad está fragmentada e limitadamente interpretada al menos en el desarrollo urbano.

Por lo anterior se ubica que los temas de transporte público y del uso del automóvil, se convierten en aspectos basados en el rezago y bien intencionados, sin brindarles consistencia para su implementación hacia el cambio basado en lo “sustentable”.

En Nuevo León, sus políticas públicas de movilidad son confinadas a la expresión del transporte y vialidad, en donde se aprecian acciones de desarrollo interesantes en el contexto de este sistema, sin embargo, desde la visión de la movilidad no atiende en forma integral este fenómeno, advirtiendo una posición pragmática.

En la Ciudad de México, es predominante la atención desde la óptica del transporte y la accesibilidad universal principalmente, así mismo atiende el tema de las calles como resultado de un “diseño” para que sean incluyente, seguras, accesibles y eficiente, en donde el diseño es derivado de un proceso técnico y las aspiraciones o demandas son políticas, sociales y económicas. Es decir, el diseño ayuda como un facilitador, pero no obliga y particularmente no llegan a ser políticas públicas.

Por último, destaca la forma como interpreta la “Cultura de movilidad” mediante el fortalecimiento de la vialidad, la legalidad y el transporte activo mediante la conciencia social. Dejando claro que su enfoque de la movilidad está dominado por los medios y el transporte en sí.

En el discurso se utiliza el tema de la conciencia social, sin embargo, se podría conocer cómo el Gobierno de la Ciudad de México y los concesionarios entran en un proceso de conciencia social o como estos se subordinarían a esta.

3.1.1. Problema

La falta de las políticas públicas para la movilidad urbana en la Zona Metropolitana de la Ciudad de Querétaro; y el estudio partió del siguiente supuesto: ¿Cuál debería ser la función del Estado para el diseño de las políticas públicas en la movilidad urbana de la zona metropolitana?

3.1.2. Variables, conceptualización e indicadores

La variable independiente del proyecto de investigación son las Políticas Públicas, para Cejudo (2008, p. 1) *“las políticas públicas no sólo están determinadas por el marco institucional, por las organizaciones que les dan cobijo, las leyes que las sustentan y los valores que las justifican”*. Están influidas también por los discursos con los que se definen los problemas, se legitiman las decisiones, se presentan los resultados y se entienden los procesos.

Las políticas públicas son un concepto de reciente uso en México, asociado con funciones de gobierno como los cita Dye (2008) en donde define a la política pública *“es todo lo que los gobiernos deciden hacer o no hacer”* o bien el caso Omar Guerrero (1988) exhibe el concepto diciendo que *“Las políticas públicas son una forma de comportamiento gubernamental de antiguos pergaminos”*. Por otro lado, también hay estudiosos que le dan otro enfoque como Kraft y Furlong (2006) que

plantean una política pública es un curso de acción o de inacción gubernamental, en respuesta a problemas públicos:

Las políticas públicas reflejan no sólo los valores más importantes de una sociedad, sino que también el conflicto entre valores. Las políticas dejan de manifiesto a cuál de los muchos diferentes valores, se le asigna la más alta prioridad en una determinada decisión para Frohock (1979) una política pública es una práctica social y no un evento singular o aislado, ocasionado por la necesidad de reconciliar demandas conflictivas o, establecer incentivos de acción colectiva entre aquello que comparten metas, pero encuentran irracional cooperar con otros.

El dominio de estos enfoques unos más consolidados que otros y la renuencia a dudar de la objetividad de problemas y soluciones hace que la visión constructivista no se haya incorporado del todo al grupo de enfoques regularmente usados para analizar políticas públicas.

El enfoque constructivista de las políticas públicas es un proceso de análisis para comprender el proceso y el contenido de las políticas. Se trata, de una visión amplia en donde el discurso como los significados comunes construidos socialmente dan sentido a las políticas públicas. Las que por un lado están vinculadas a un entorno social que “las construye” y por el otro dotarlas de significado que “las explica”, y así justificar en función de sus prioridades colectivas. (Cejudo, 2008, p. 4)

El enfoque constructivista propone que el discurso en torno a las políticas públicas tiene efectos no únicamente retóricos (es decir, no sólo sirve para argumentar y convencer sobre determinadas políticas) sino sustanciales: incide en el contenido de las políticas públicas e influye en su proceso de agendación, diseño, implementación y evaluación. (Cejudo, 2008, p. 1)

Con ello las políticas públicas adquieren una dimensión como cita Cejudo (2008, p. 1) *“no sólo están determinadas por el marco institucional, por las organizaciones que les dan cobijo, las leyes que las sustentan y los valores que las justifican”*. Dando lugar a reconocer que también están influidas por los discursos con los que se definen los problemas, se legitiman las decisiones, se presentan los resultados y se entienden los procesos. Este enfoque cita Cejudo (2008, p. 1) *“propone ir más allá del estudio de hechos y datos duros para incluir también la forma en la que se construyen discursos alrededor de las políticas públicas y los efectos que tienen en ellas”*. Es indispensable realizar argumentos causales que vinculan el discurso con el entorno institucional, organizacional y político de cada política pública.

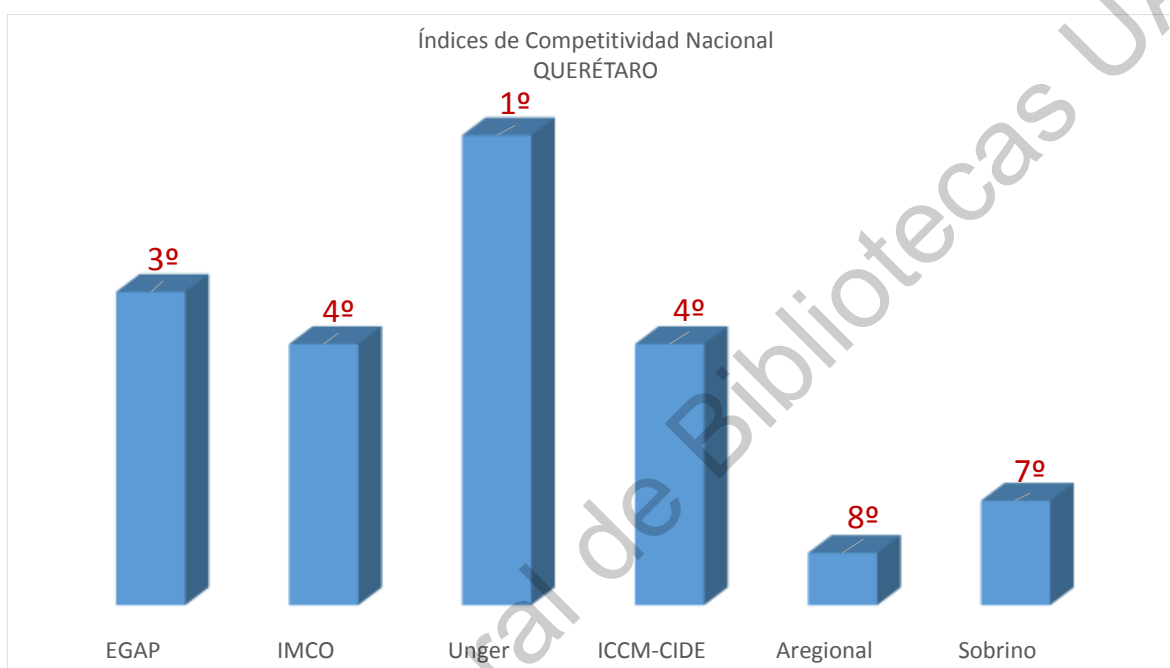
Como parte de la dimensionalización del tema de la presente investigación, se hablará de las variables dependientes e independientes.

La competitividad como variable independiente del estudio ha sido uno de los rubros con mayor énfasis en el ámbito internacional, a partir del G8, y con incidencia en el entorno global, nacional y local, por lo tanto, incide de igual forma en las metrópolis. Al realizar mediciones al respecto, se observa que en la medida en que se incluye las políticas públicas en la medición, la competitividad baja, Querétaro es también parte de este fenómeno.

En México, diversos índices han surgido utilizando diferentes unidades de análisis, conceptos de competitividad y métodos de medición de la misma. En la literatura empírica que se enfoca al ámbito mexicano hay diferentes acepciones: Para ciudades, está el del IMCO (2012) y el de Sobrino (2005). Para Estados, existe el del EGAP (2010), ARegional (2011) y el estudio de Unger (2012). En el estudio se analizaron los índices que se consideraron como los más sobresalientes y que además han tenido aplicaciones en diferentes años. Es importante mencionar que este estudio busca criticar de manera objetiva los trabajos presentados, al considerar las ventajas y desventajas de acuerdo a los intereses que busca analizar

este estudio, para en un trabajo posterior buscar conjuntar las fortalezas de los índices y crear uno nuevo. La figura 3.3., presenta la ubicación de Querétaro en el índice de competitividad nacional.

Figura 3.3. Índices de competitividad nacional, Querétaro.



Fuente. Elaboración propia.

Para fines de la investigación se revisaron los índices de competitividad más recurrentes para Estados y ciudades en México, identificando sus metodologías, así como las ventajas y desventajas de cada uno, mismos que se presentan en la tabla 3.3, el motivo principal radica en el reconocimiento de la problemática que presenta la utilización de un concepto de índole tan abstracta como lo es el de competitividad, la cual, de manera general, es una forma de abordar el desempeño económico relativo de las unidades de análisis en un sentido comparativo y meramente descriptivo; sin embargo, la amplia gama de índices, la mayoría de las veces con resultados contradictorios, pone de manifiesto el grado de discrecionalidad que la medición de la competitividad supone: una variedad de definiciones y metodologías, distintos niveles de aplicación y variables (que van

desde lo económico hasta lo institucional). Los índices mexicanos aquí revisados difieren de manera considerable, por lo que las interpretaciones de los mismos pueden ser subjetivas y la comparación entre ellos errónea.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

Tabla 3.3 Características principales de los índices de competitividad para Querétaro.

INDICADOR	EGAP	IMCO	Unger	ICCM-CIDE	Aregional	Sobrino
NOMBRE	Índice Global de Competitividad (IGC)	Índice de Competitividad Urbana (ICU)	Índice de Competitividad Revelada (ICR)	Índice de competitividad de las ciudades mexicanas (ICCM-CIDE)	Índice de la competitividad sistémica Aregional (ICSar) 2011	Competitividad territorial: ámbitos e indicadores de análisis
UNIDAD DE ANÁLISIS	Estatal	Ciudad	Ciudad	Ciudad	Zona Metropolitana	Ciudad
PERIODO DE ANÁLISIS	2010	2012	2012	2012	2011	2005*
POSICIÓN DE QUERÉTARO	3º	4º	1º	4º	8º	7º
MÉTODO	Estandarización, promedio aritmético	Estandarización, promedio ponderado	Ventajas relativas	Estandarización, componentes principales, promedio aritmético	Estandarización, componentes principales, o regresión restringida	Ordenamiento cardinal, promedio aritmético, promedio ponderado
NÚMERO DE VARIABLE	187	60	3	56	215	1
TIPO DE ESTADÍSTICA	Derivada	Derivada	Básica Inegi	Derivada	Derivada	Básica Inegi
CARACTERÍSTICA	"Desde un punto de vista socioeconómico [como] una característica asignada a una región que alcanza, de acuerdo a factores seleccionados, niveles relativamente superiores a otras regiones"	"la capacidad de las ciudades mexicanas para atraer y retener inversiones y talento"	Busca comparar el desempeño competitivo de las unidades de análisis mediante las ventajas reveladas por productividad laboral y remuneraciones promedio usando como referencia las mismas razones para el país.	"la promoción de un entorno social, tecnológico, ambiental e institucional propicio para el mejor desempeño de las actividades económicas"	Es un marco heurístico que considera no sólo el aspecto teórico, sino que busca también incluir otros (innovación, instituciones y políticas públicas) como componentes de la competitividad de una región	

Fuente: Elaboración propia.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

Tabla 3.4 Características principales de los índices de competitividad para Querétaro.

INDICADOR	EGAP	IMCO	Unger	ICCM-CIDE	Aregional	Sobrino
VENTAJAS	<p>a) la utilización de un número amplio de variables que componen los diferentes factores, lo cual permite la identificación de las fortalezas y debilidades en cada ámbito socioeconómico, además de estandarizar la información con el propósito de hacerla comparable; b) por un estudio longitudinal, se pueden efectuar comparaciones entre 1999 y 2010 y es posible el análisis de tendencias; c) existe el documento publicado que presenta una explicación detallada de la posición de cada estado; d) la realización de una simulación en la que se sustituyen las 10 variables menos competitivas de cada 6. La versión 2012 de este índice ya está disponible y la metodología no difiere de manera significativa en comparación con la utilizada en el 2010. entidad por los valores de la media nacional para averiguar la posición que ocuparían si se comportaran como el país en promedio; y e) la inclusión de un indicador de coyuntura que pretende evaluar el impacto de la recesión económica en cada estado.</p>	<p>a) una estructura de subíndices e indicadores que permite una identificación más precisa de las fortalezas y debilidades sobre cada ámbito de la competitividad, además de que las ciudades se agrupan de acuerdo con su tamaño por número de habitantes permitiendo, así, la comparación entre ciudades similares; b) reconoce la problemática de usar un promedio aritmético de los factores que inciden en la competitividad, optando por asignar distintos pesos relativos de acuerdo con un consenso entre expertos; c) la muestra es representativa del país, pues considera 63% de la población, 79% del producto interno bruto (PIB) nacional y 80% del talento; y d) utiliza el PIB (excluyendo la producción de petróleo) con la finalidad de centrar la atención en las demás actividades productivas que, en muchas localidades, no figurarían por el abrumador efecto petrolero (alrededor de 20% del PIB nacional). Además, el informe que presenta el IMCO no sólo se realizó de manera exploratoria sino también como propuesta de posibles soluciones a las problemáticas económicas, sociales y urbanas que se encontraron en cada región.</p>	<p>a) la identificación de las ventajas reveladas de cada entidad; b) permite leer en conjunto o por sus componentes individuales, de tal forma que es posible determinar la naturaleza de dicha competitividad, sea ésta basada en alta productividad o en bajos salarios; c) puede complementarse con el indicador de especialización relativa (IER) (Unger, 2012), arrojando apreciaciones como que los estados con mayor aportación a la economía del país y que a la vez son las más estables presentan una gama más diversa de actividades económicas competitivas y no dependen de un número reducido de ellas; por otro lado, acciones como la extracción de petróleo, en algunos casos, dispara los niveles de productividad y salarios de entidades que dependen casi por completo de esta actividad; para aislar el efecto petrolero y obtener una idea más clara del comportamiento de los estados, estas actividades no son tomadas en cuenta; y d) tiene un número reducido de variables que se utilizan para calcular el índice pues, además de que la literatura apunta a que éstas son altamente significativas para la competitividad, el manejo de datos es mucho más accesible y el alcance es mayor, ya que las variables se encuentran disponibles a nivel municipal e, incluso, hasta clases industriales.</p>	<p>a) el uso del análisis factorial, que evita la utilización de parámetros subjetivos debido a que es una herramienta fundamentada de álgebra lineal; b) es la actualización del trabajo original. Ciudades competitivas-ciudades cooperativas: concepto clave de un índice para ciudades mexicanas (2003), la cual permite ver la evolución de los diferentes factores a través del tiempo; c) la estandarización de variables permite comparar las diferentes unidades de las variables; y d) el uso de más de 40 variables ofrece la posibilidad de identificar las problemáticas y fortalezas de cada ciudad por sector.</p>	<p>a) el uso de un extenso número de variables, lo que posibilita la obtención de una posición para cada estado en los distintos temas socioeconómicos, lo cual permite observar el comportamiento y contraste de los diferentes estados; sin embargo, se debe considerar que la cantidad de las variables utilizadas no es proporcional a la relevancia de los datos. Por esta razón, el análisis previo, que consiste en una depuración exhaustiva de las variables, es donde debería centrarse la atención. b) la continuidad en el tiempo de este índice; hasta ahora se cuenta con información para seis años, lo que hace posible analizar tendencias temporales para cada una de las unidades.</p>	<p>a) análisis longitudinal, el cual presenta el cambio de los sectores y las ciudades a través del tiempo; y b) es un índice manejable y que abarca de manera compacta la productividad en los sectores más importantes del país. c) Una ventaja relativa sería realizar un estudio transversal, sin tomar en cuenta el crecimiento para diferentes años y derivar en un análisis de tendencia; no obstante, por esta razón, el análisis previo, que consiste en una depuración exhaustiva de las variables, es donde debería centrarse la atención. b) la continuidad en el tiempo puede llevar a resultados engañosos.</p>
DESVENTAJAS	<p>Tanto el IGC como los factores que lo componen son un promedio aritmético de las variables. Esto implica la asignación del mismo peso a todos los factores que determinan la competitividad de las entidades. Para ejemplificarla, considere el caso de la productividad laboral y la seguridad. Chiapas ocupa el último lugar en productividad y asciende a la posición 13 en el promedio debido a que se halla en la primera posición en seguridad; por otro lado, Sonora, que se posiciona en el séptimo lugar de productividad, queda relegado al 29 en el promedio debido a que es el segundo estado más inseguro. Por esto, argumentamos que las variables no deben ser un promedio aritmético, sino que se les ha de asignar un peso distinto, pues es evidente que no todas aportan en igual magnitud a la competitividad de un estado.</p>	<p>La desventaja más evidente es el grado de arbitrariedad en la asignación de los pesos relativos de los factores que determinan la competitividad de las localidades. Otra desventaja es que tampoco se especifica la razón para determinar la relevancia de las variables y fijarles un peso de 0.1, 0.5 ó 1. Si bien se resalta en el documento del ICU que todas estas ponderaciones se determinaron a través de un consenso entre especialistas en el tema, resultaría más esclarecedor que se incluyeran tanto la discusión como la literatura relevante que hace mención de la importancia de estas variables en la competitividad urbana, además de la metodología a la que se recurrió.</p>	<p>La desventaja más evidente del ICR es la penalización a salarios altos. Si se observa la ecuación del índice, el valor del segundo término se vuelve negativo cuando los salarios del estado seleccionado superan la media nacional, restando competitividad al estado. Esto no debería ser así, pues se ha argumentado que los salarios fungen, en gran medida, como incentivo para atraer personal calificado y especializado (Caraballo Pou, 1996). Un ejemplo de la desventaja mencionada se presenta en Chiapas (ver tabla 3), que cuenta con un índice de productividad de 0.66 y un salario de 0.60, colocándolo en la tercera posición competitiva. En el otro extremo está Nuevo León, que ocupa la posición número 12, y supera en ambos componentes (productividad = 1.16, salarios = 1.18) la media nacional. La interpretación de este índice ha de hacerse con reserva, ya que cabe la posibilidad de obtener una alta competitividad obtenida con base en penalizaciones salariales. Esto presenta una disyuntiva en términos de la naturaleza de la competitividad; por un lado, una competitividad sana basada en aumentos de la productividad del trabajo incentivada por altos salarios y, por el otro, castigar el salario para ganar competitividad.</p>	<p>En cuanto a las desventajas, los autores aclaran que el objetivo fundamental del índice no es agrupar el mayor número posible de variables o utilizar el modelo estadístico más sofisticado sino, más bien, es el análisis que pudiese derivar de los resultados, pero consideramos que la metodología utilizada para la composición del índice mismo es crucial, ya que refleja el concepto de competitividad que se busca medir. En el documento del desarrollo del ICCM-CIDE sólo se describe el proceso de construcción a través de un análisis de factores utilizando ACP, sin dar más detalle de la información perdida al utilizar este método. Aunado a lo anterior, las ponderaciones que se obtienen por este método están en función de la varianza explicada, es decir, la variable que tenga más dispersión es la que aportará más peso al índice, no así la que teóricamente sea la más relevante. Además, la falta de definición en cuanto al porqué de utilizar un promedio aritmético de los sectores para obtener el índice de competitividad promedio de las ciudades, es otro sesgo metodológico, pues el análisis de cada dimensión por separado sería de mayor utilidad. Por último, existe un desfase en la temporalidad de los datos, ya que el índice se construye a partir de datos que van desde el 2005 hasta el 2011.</p>	<p>La desventaja más notoria es la falta de claridad en la metodología. Además, el uso iterativo de análisis de componentes principales puede generar un aumento en el error de la estimación. Aunada a la anterior, la construcción del índice está sujeta a un grado considerable de discrecionalidad debido a la falta de un criterio explícito para optar por uno u otro método. Finalmente, una desventaja más es que las variables que cuentan con la mayor ponderación son aquellas que poseen la mayor capacidad explicativa, sólo por el hecho de tener una mayor varianza y no las variables teóricas de mayor relevancia.</p>	<p>La desventaja se hace evidente al darle la misma importancia al crecimiento del VBP que al nivel absoluto de este valor, por ejemplo, la ciudad de México, entre 1988 y 1998, no tuvo un porcentaje alto de crecimiento, pero su diferencia en millones de pesos fue 2.6 veces mayor que la de Guadalajara, a pesar de que esta ciudad tuvo un crecimiento relativo</p>

Fuente: Elaboración propia.

De la tabla 3.3, características principales de los índices de competitividad para Querétaro, se puede concluir que el comportamiento de los indicadores de competitividad en Querétaro se aprecia un comportamiento variante, de acuerdo al enfoque y metodología así como su ámbito de medición ya sea estatal, metropolitano o de la ciudad capital, sin embargo, uno de los hallazgos más significativos es la tendencia que se observa entre el 1º al 8º lugar en donde la innovación, instituciones y las políticas públicas, impactan en una considerable disminución de competitividad, esto advierte como las políticas de acuerdo a esta composición de variables impactan, y advierten la necesidad de incorporar nuevas variables para conocer o explicar el comportamiento de competitividad metropolitana.

Por último, es importante enfatizar que no se pretende caer en una clasificación de índices buenos o malos, pues cada uno ha sido diseñado para responder a necesidades específicas. La contribución del estudio consiste en ser un punto de partida para un análisis detallado de las metodologías y unidades de análisis que permita al usuario final entender cada uno de ellos para su posible replicación, además de brindarle elementos para una mejor interpretación de los resultados. Asimismo, esta revisión provee información para que en la elaboración de nuevos índices o en la mejora de los existentes, se tomen en cuenta las ventajas y se reconozcan las limitaciones de los mismos. A partir de este análisis, es posible sugerir el uso de un número reducido, manejable y actualizado de variables relevantes que tengan impacto suficiente para describir el comportamiento económico, social e institucional de las unidades a analizar.

“Las ciudades se alimentan, cambian y se reproducen a partir de la movilidad de sus habitantes” (Kaufmann, 2008, p. 119). “La movilidad humana podemos entenderla como una posibilidad o como una efectividad. Movilidad en el primer sentido es la posibilidad de moverse, de realizar un desplazamiento ubicativo. En el segundo sentido es el hecho de efectuar tal desplazamiento.” (Peña y Ausín, 2015, mencionado en Dangond, Jolly y Monteoliva, Rojas, 2011, p. 490).

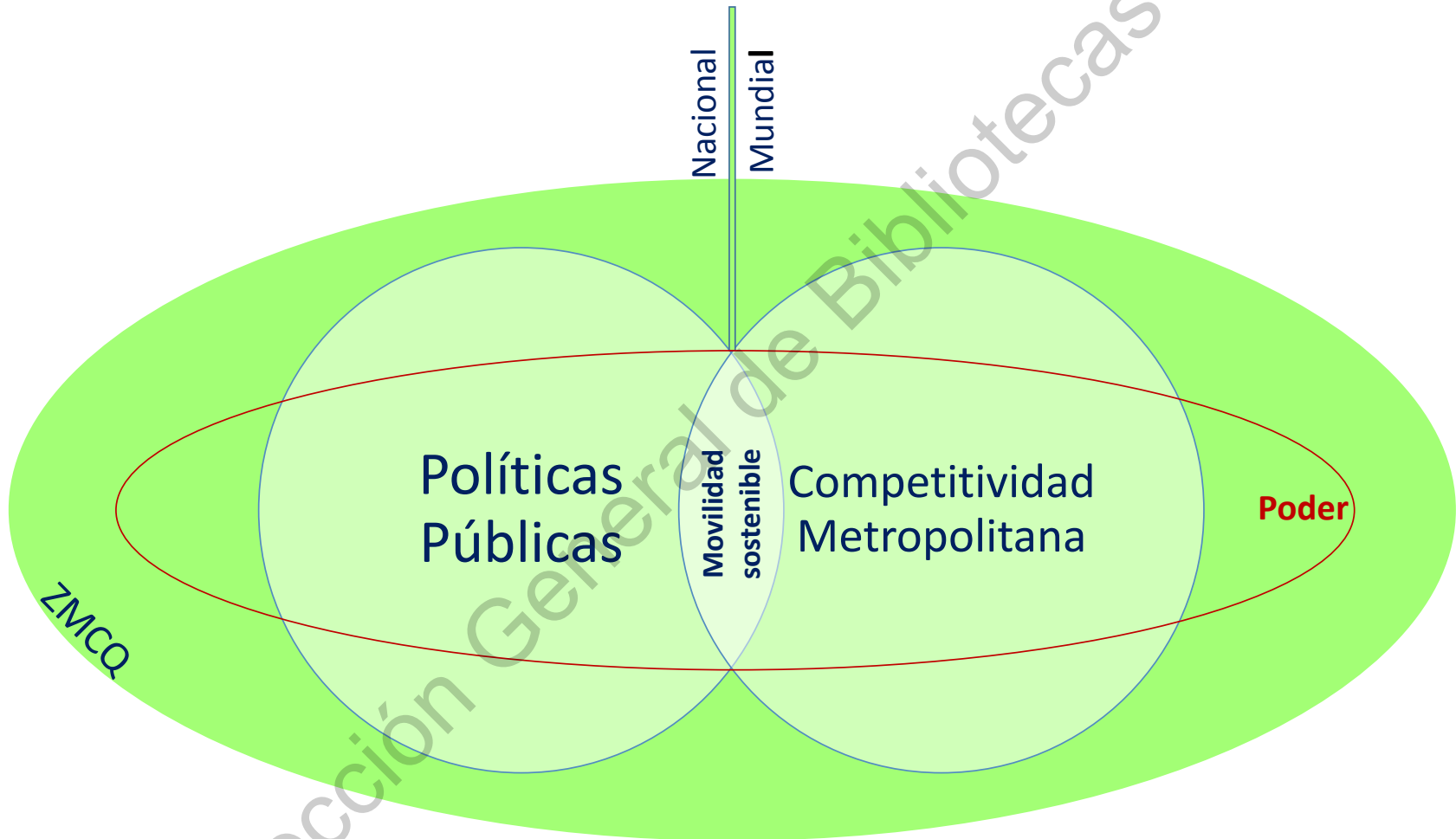
El concepto de competitividad, es necesario relacionarlo con la habitabilidad, que de acuerdo con la Real Academia Española, es la “cualidad de habitable, y en particular la que, con arreglo a determinadas normas legales, tiene un local o una vivienda”.

La movilidad sostenible se aborda en la investigación como visión que ha fomentado el cambio de paradigma, para enfocarse en políticas públicas de movilidad que protegen el medio ambiente y generan programas enfocados a desarrollar medios de transporte alternativo.

La dimensionalización que se presenta en la figura 3.4., se integró de acuerdo a las variables independientes (Políticas públicas y Competitividad Metropolitana) y dependiente (movilidad sostenible), en el contexto del universo, el poder y la intersección de las variables en su conjunto con la movilidad.

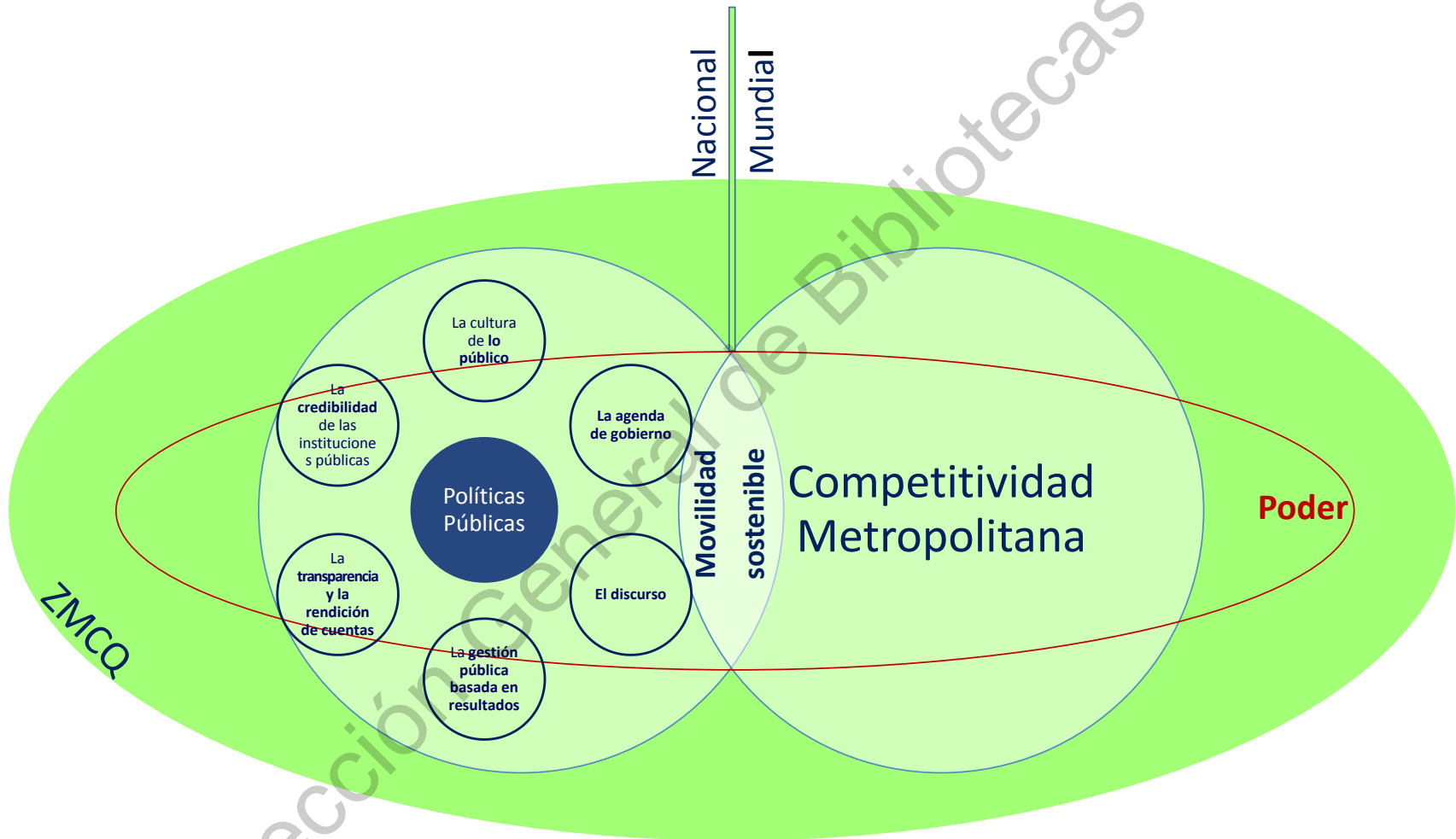
Dirección General de Bibliotecas UAQ

Figura 3.4. Esquema de variables que inciden en el Hecho Social.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 3.4. Esquema de variables que inciden en el Hecho Social.



Fuente: Elaboración propia.

Con base a la figura 3.4., el planteamiento de supuestos, queda de la siguiente forma:

1. El diseño de las políticas públicas para la movilidad metropolitana promueve la cultura de lo público.
2. El diseño de las políticas públicas de movilidad metropolitana propicia la credibilidad de las instituciones públicas.
3. La gestión basada en resultados es la práctica en la administración pública de la zona metropolitana de la ZMCQ.
4. La contribución del discurso en el diseño de las políticas públicas para la movilidad metropolitana de la ZMCQ.
5. La falta de inclusión social en agenda de gobierno transforma una situación en un problema de movilidad metropolitana.
6. El nivel de reconocimiento de la población en la transparencia y la rendición de cuentas de los actores que participan en la movilidad metropolitana en la ZMCQ.
7. La falta de movilidad metropolitana constituye un problema público para la competitividad metropolitana en la ZMCQ.

3.1.3. Pregunta sensorial

¿Cuál debe ser la función del Estado para el diseño de las políticas públicas para la movilidad urbana de la Zona Metropolitana de la ciudad de Querétaro?

3.1.4. Supuesto

La función del Estado debe ser la de un Estado humanista para darle certidumbre y credibilidad a las políticas públicas.

3.2. Metodología Prospectiva

La importancia de la prospectiva es tal, que Medina, Becerra y Castaño (2014) proponen que es la manera de prepararse adecuadamente frente a las transformaciones globales y avanzar hacia el desarrollo con igualdad.

Al abordar el tema de los estudios del futuro, Fernández (2011) propone destacar tres escuelas: la estadounidense, la japonesa y la europea. La previsión del futuro se desarrolló en Estados Unidos a fines de la Segunda Guerra Mundial, sus principales exponentes fueron Herman Kahn, pionero de las previsiones de largo plazo; Olaf Helmer, inventor del método Delphi, y Joseph Daddario, padre de la evaluación tecnológica.

Después de 1960 el énfasis se centró en la previsión sociológica, con autores como: John McHale, Alvin Toffler, Daniel Bell y Buckminster Fuller. Una década después el estudio se centró en la previsión global, con Jay W. Forrester sobre dinámica de sistemas y el informe de Dennis y Donella Meadows titulado “Los Límites del Crecimiento”, encargado por el Club de Roma. A fines de 1980 y 1990 los estudios del futuro se realizaron con un enfoque cualitativo. (Fernández, 2011)

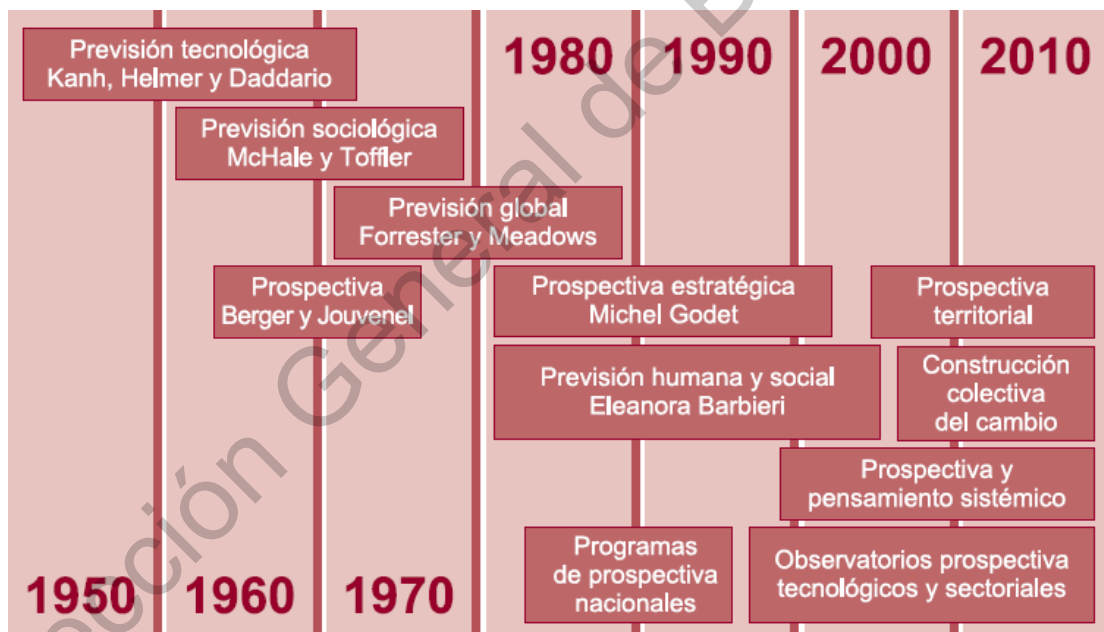
Fernández (2011, p. 13) menciona que la segunda escuela es la japonesa, donde destaca el MITI (Ministry of International Trade and Industry), “comenzó a realizar estudios de prospectiva tecnológica con el fin de ayudar a las industrias japonesas a formular estrategias y a desarrollar nuevas tecnologías para mantener su ventaja competitiva en los mercados globales.”

La tercera escuela es la europea, donde destacan los estudios realizados en Francia, por Bertrand de Jouvenel, autor de *L'Art de la Conjecture* y Gaston Berger, inventor del término prospectiva. Los trabajos actuales sobre prospectiva estratégica los ha realizado el profesor y científico Michel Godet y la divulgación la realiza la revista *Futuribles*. Destaca la prospectiva territorial, “que a partir de las

iniciativas pioneras de Pierre Massé y del organismo público DATAR (*Délégation d'Aménagement du Territoire et de l'Action Regionale*) ha logrado una creciente presencia, tal y como lo atestiguan numerosos estudios urbanos y regionales así como los trabajos de Fabienne Goux-Baudimont. (Fernández, 2011, p. 14)

Los estudios del futuro y su evolución aparece en la figura 3.5., ellos continuaron después de 1980, y sus principales exponentes fueron: Eleonora Barbieri, en Europa el *Institute for Prospective Technological Studies* (IPTS), la Fundación OPTI, además de organismos supranacionales, como las Naciones Unidas y la Comisión Europea, o instituciones sin ánimo de lucro, como el *Millennium Project*.

Figura 3.5. Evolución de los estudios del futuro.



Fuente: Fernández (2011, p. 13)

En un nivel macro, al nivel del Estado y las políticas públicas, el Estado debe ser proactivo, lo que lleva a revalorizar y renovar la planificación, a articular las instituciones mediante sistemas que impulsen el pensamiento estratégico,

sistémico y de largo plazo, Medina, Becerra y Castaño (2014, p.21) establecen que debe ir “de la mano de una visión amplia y holística sobre el desarrollo en varias escalas: multiespacial, pluridimensional, pluriinstitucional, multisectorial, multidisciplinaria e intertemporal.” A nivel micro de las personas e instituciones, se requiere de organizaciones prospectivas que construyan o fortalezcan centros o institutos que dominen los métodos y procesos para impulsar la evolución de los modelos mentales actuales en el sistema político tradicional.

El estudio desde la prospectiva implica una visión global y su éxito depende del proceso de apropiación, vista como reflexión prospectiva colectiva del medio y las inercias que permiten movilizar e incorporar la estrategia de acuerdo a Godet (2009). La previsión es eficaz solo con la apropiación intelectual y afectiva; y se logra con los tres componentes de “El triángulo griego”, los cuales se presentan en la figura 3.6., *Logos* (el pensamiento, la racionalidad, el discurso), *Epithumia* (el deseo en todos sus aspectos nobles y menos nobles), *Erga* (las acciones, las realizaciones).

Dirección General de Bibliotecas UAQ

Figura 3.6. Intersección de los tres campos de la prospectiva estratégica.



Fuente: Prospectiva y construcción de escenarios para el desarrollo territorial, Cuaderno 3, Santiago de Chile, Enero 2005. <http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/btca/txtcompleto/mideplan/cuad38prospect.desterrit.pdf>

De la figura 3.6., se desprende que su contribución es que la prospectiva es una herramienta de la planificación que puede impulsar el cambio, sin embargo, para implementarla se requieren de transformaciones en la gestión estratégica del Estado, nuevos liderazgos capaces de interpretar las transformaciones globales y el cambio de la cultura política cortoplacista. (Medina, Becerra y Castaño, 2014)

Para realizar la investigación se adoptó la metodología de la prospectiva estratégica propuesta por el profesor Michel Godet, en virtud de su prestigio y posicionamiento a nivel internacional como un destacado investigador y consultor por más de cuarenta años en prospectiva estratégica. Es miembro de la "Academia Francesa de Tecnología" y pertenece al consejo asesor de varios "Think Tanks" como el "Instituto Montaigne" y la "Fundación Europea Robert Schuman".

Es autor en colaboración con Philippe Durance de la obra “Prospectiva Estratégica para las empresas y los territorios”, al ser un experto que domina y aplica la prospectiva territorial.

El Laboratorio de Investigación en Prospectiva, Estrategia y Organización (LIPSOR), se organiza bajo la doble dirección de los profesores Michel Godet, titular de la Cátedra de Prospectiva Industrial y de Yvon Pesqueux, titular de la Cátedra de Desarrollo de Sistemas de Organización.

El programa de investigación de LIPSOR se articula con siete ejes principales: Prospectiva, gestión estratégica y organización; organización, cambio y aprendizaje organizacional; epistemología y organización de la prospectiva estratégica y de la organización; prospectiva de los recursos humanos y sociales; prospectiva y evaluación tecnológica; desarrollo sostenible y dinámica de los territorios: está última el área de mayor experiencia de Godet.

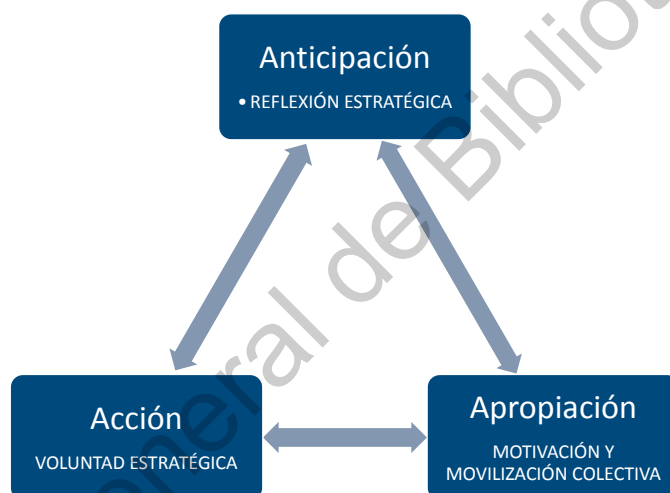
La prospectiva estratégica fomenta el debate e impulsa la cultura de la previsión; Godet (2009, p. 78) plantea que “bajo el doble efecto de una competencia creciente entre los territorios y de un aumento del poder de la sociedad civil y sus exigencias, los representantes de los territorios necesitan poder prever el futuro de otra manera, para tomar las decisiones más pertinentes en el plano económico, las más aceptables desde el punto de vista social y las más respetuosas del medio ambiente.” Sólo se logrará con la prospectiva, desde un enfoque global, previsor y sistémico, al “ofrecer un método para perseguir lo deseable” (Antoine mencionado en Godet, 2009, p. 80).

Para Godet (2000, p. 2) “la anticipación no tiene mayor sentido si no es que sirve para esclarecer la acción. Esa es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisociables.” Bajo esta premisa es que se decidió utilizar la prospectiva como metodología para la presente investigación.

Es así como la apropiación intelectual y afectiva constituye un punto de transición, el que resulta obligado si es que se desea que la anticipación se concrete en una acción eficaz.

La prospectiva refiere al triángulo griego de la figura 3.7., al tener tres elementos: *Logos* (el pensamiento, la racionalidad, el discurso, representado por el color azul), *Epithumia* (el deseo en todos sus aspectos nobles y menos nobles, en color amarillo), y *Erga* (las acciones y las realizaciones, en color verde).

Figura 3.7. El triángulo griego



Fuente: Godet (2007, p.19)

La prospectiva es el método elegido, ya que de acuerdo a Mojica (2004) mencionado por el Ministerio de Desarrollo Social de Chile (2005, p. 7) permite lograr los siguientes resultados:

- a. Identificar los sectores de punta de mayor desarrollo en el territorio en el horizonte de años definidos.
- b. Precisar las variables clave que definirán el futuro del territorio.

c. Establecer las estrategias para llevar a cabo la ocurrencia del escenario del territorio triunfante.
<http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/btca/txtcompleto/mideplan/cua d3-prospect.desterrit.pdf>

La validez del método prospectivo de acuerdo a Mojica (2004) mencionado por el Ministerio de Desarrollo Social de Chile (2005, p. 22) debe cumplir las siguientes condiciones:

- “Involucrar al futuro como causa final del presente; para facilitar la construcción del futuro a través del presente.
- Facilitar la tarea a quienes ejercen la causalidad eficiente del futuro, son los Actores Sociales y en esto reside la responsabilidad de construir el futuro.”

La primera condición se cumple con el diseño de escenarios y la segunda condición se valida con el triángulo griego de Godet (2007).

Godet (2009) establece que el menú diario de la prospectiva es considerar las rupturas posibles o los puntos de bifurcación. En este contexto, el método de escenarios permite identificar futuros posibles a partir de rupturas potenciales, cómo llegar a ellos y sus consecuencias. Mientras que los parámetros de esos cambios son variables clave para el análisis de la prospectiva.

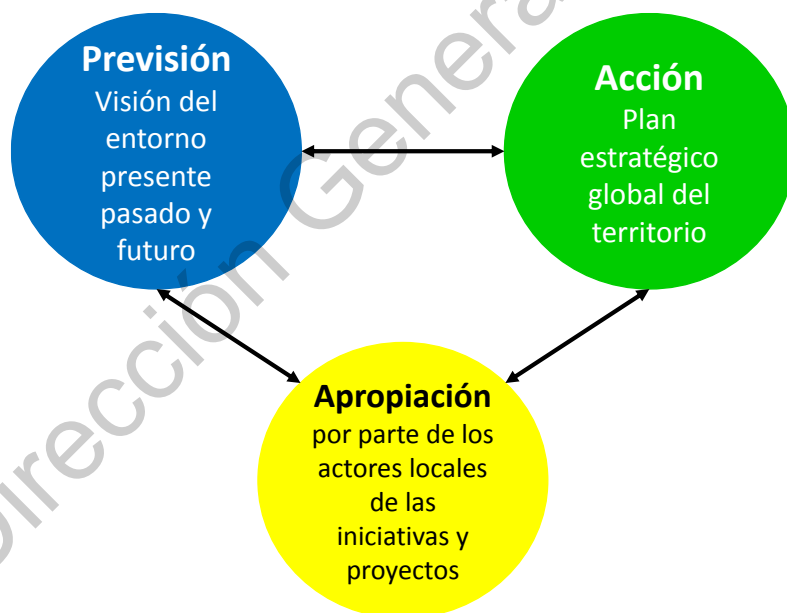
Ahora bien, en términos del tema de estudio: Políticas Públicas para la Movilidad Urbana en la Zona Metropolitana de la ciudad de Querétaro, la prospectiva territorial es el método que contribuye a comprender su dinámica en virtud de los procesos de descentralización, autonomía de decisión y la necesidad de cooperar; por ello en la investigación se determinó utilizar el método de Godet (2009).

Para fines de esta investigación se aplicó la metodología por escenarios, que de acuerdo a Godet (2007, p. 21) consiste en “proponer las orientaciones y las acciones estratégicas apoyándonos en las competencias de la empresa en función de los escenarios de su entorno general y competitivo.”

Godet (2007, p. 45) establece que el “método de escenarios (...) desarrollado se apoya en una formalización más completa y enfatiza aún más en el análisis sistemático de los futuros posibles.” Se trata de una metodología que ayuda a determinar la estrategia más adecuada para concretar un proyecto deseado.

Al realizar proyectos territoriales, tanto a nivel local, regional, nacional e incluso global, se requiere de tres aspectos fundamentales: Proceder prospectivo, enfoque estratégico y un proceso participativo; por ello Godet (2009) propone que la suma de estos factores que aparecen en la figura 3.8., hacen de la prospectiva territorial una prospectiva estratégica.

Figura 3.8. Prospectiva territorial



Fuente: Godet (2009, p. 91)

La prospectiva estratégica aplicada al territorio posibilita para Godet (2009, p. 89) “implicar no sólo a las organizaciones, también a los hombres y mujeres presentes en los territorios, incluyendo sus proyectos, gracias a la apropiación de los discursos acerca de las representaciones del futuro y de sus alternativas.”

Como parte de la prospectiva territorial a partir de 1970 se utilizó el escenario tendencial, y a partir de 1971 el método de escenarios quedó definido y se basa en tres elementos: La base, informe descriptivo de la situación inicial del sistema, sus leyes y tendencias evolutivas, incluyendo las presentes como “germen”; un camino, que marca la evolución del sistema y que puede incluir puntos de bloqueo o cruces de caminos. (Godet, 2009).

Desde 1975 algunos de los sectores donde se aplica el método de escenarios, de acuerdo a Godet (2009, p. 104), y que son objeto de estudio en la investigación son: La demanda en el transporte colectivo, el transporte público en la región parisiense, la evolución geopolítica y las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones.

Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y los acontecimientos que permiten pasar de una situación original a otra. Godet (2007) considera al establecer la hipótesis de escenario las siguientes características: Pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia. La palabra escenario se utiliza para calificar cualquier tipo de juego de hipótesis.

El tipo de escenarios que se proponen podrían ser exploratorios, de anticipación o normativos. Sin embargo, por atender a los objetivos de la investigación se determinó cumplir con la totalidad de las etapas del método, a partir del planteamiento de un escenario de anticipación, ya que partió de la imagen de un futuro deseable, descrito a partir de ciertos objetivos, y describió un camino que une el futuro con el presente: Un proceso exitoso en las políticas públicas de movilidad urbana de la Zona Metropolitana de la Ciudad de Querétaro.

Para cumplir con el Método de escenarios, se realizaron Talleres de prospectiva con el objetivo de avanzar en forma lógica en la aplicación del método, sin embargo, Godet (2009) plantea que es versátil, ya que no es necesario aplicarlo en su totalidad; lo anterior depende del conocimiento sobre el tema y los objetivos de la investigación, para el caso del presente estudio se determinó cumplir todas las fases del método.

La página del La Prospective, plantea en su sitio <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/M%C3%A9todos-de-prospectiva-estrat%C3%A9gica/137-M%C3%A9todos-y-herramientas.html>, que por ser la prospectiva estratégica, una disciplina intelectual, “necesita rigor y método para clarificar la acción de los hombres y orientarla hacia un futuro deseado”. En este tenor, las herramientas permiten hacer las preguntas adecuadas y reducir incoherencias en el razonamiento.

La prospectiva es para Godet un arte que implica talentos tales como el no conformismo, la intuición y el buen sentido; por lo que las herramientas de acceso libre y descargables en *Windows* o en la Nube permiten:

- Plantear adecuadamente el problema y elegir el método, por medio de los Talleres de Prospectiva.
- Identificar las preguntas clave del futuro por medio del análisis estructural, método Matriz de Impactos Cruzados-Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MICMAC). El objetivo es mostrar las variables influyentes y dependientes, que a su vez revelan las variables esenciales o clave para la evolución del sistema. En su elaboración participa un grupo de trabajo de actores clave y expertos con experiencia en el tema de investigación, y pueden participar consejeros externos.
- Analizar los juegos de actores con el método Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones (MACTOR), busca valorar las relaciones de fuerza entre los actores, estudiar sus convergencias y

divergencias con respecto a las posturas y objetivos. De esta forma se ayuda a para la toma de decisiones al poner en práctica la política de alianzas y de conflictos. En esta fase se definen los actores y se comprende su estrategia, se analiza su influencia y se evalúan las relaciones de fuerza en una matriz MIDI; se identifican retos estratégicos y los objetivos asociados para posicionar a cada actor con respecto a cada objetivo (matriz Mao); permite conocer convergencias/divergencias (posiciones simples) para generar recomendaciones y estrategias coherentes; al tiempo de elaborar preguntas clave para el futuro.

- Compartir una base prospectiva y construir los escenarios por medio del análisis morfológico con *Scenaring Tools* o lo que se conoce también como análisis morfológico (MORPHOL), ayuda a identificar nuevos productos o procesos hasta ahora ignorados y a determinar el campo de los escenarios posibles. Morphol permite construir escenarios enlazados a partir de la selección de hipótesis, de inicio por juegos de hipótesis por grupos de variables, luego por niveles y finalmente escenarios globales. Al concluir se plantean escenarios retenidos que se ubican en el radar prospectivo”.
- Señalar los escenarios más probables y los riesgos de ruptura con el método Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados (SMIC PROB EXPERT), su objetivo es determinar las probabilidades simples y condicionadas de hipótesis o eventos, así como las combinaciones al considerar las interacciones entre eventos e hipótesis.
- Identificar y evaluar las opciones estratégicas por medio del método Multicriterio y Política (MULTIPOL), facilita la comparación de acciones o soluciones a un problema en función de criterios y de políticas. Su objetivo es ayudar a la decisión.

A continuación se presentan las fases del Método de escenarios

Con el trabajo y enfoque de los estudios prospectivos de Godet, converge metodológicamente apropiado con el tema de estudio.

Una vez analizado el trabajo de Godet y la obra Miklos sobre la planeación prospectiva, se desarrolló un modelo metodológico de la prospectiva estratégica, que se presenta en la figura 3.9., que permitiera explicar y desarrollar la metodología mediante cuatro fases:

1. Normatividad: Se establece un futuro deseable y uno lógico; lo que se conoce como el problema planteado y el sistema estudiado. Esta primera fase es parte de la anticipación y se emplea el método MICMAC.
2. Definicional: Se elabora un modelo de la realidad a través de variables clave internas y externas que facilitan hacer retrospectivas, y por otra parte da lugar para conocer tendencias y actores involucrados, como parte de una reflexión colectiva estratégica con ayuda de MACTOR:
3. Confrontación: En esta etapa se da la confrontación ideal-realidad con ayuda de los retos, objetivos estratégicos, la posición de los actores, la relación de fuerzas y convergencia y divergencia, se puede explorar el campo de los posibles, así como las exigencias de exclusión o preferencia, y criterios de selección.
4. Estrategias: Esta fase explora el campo de los posibles ni las exigencias de exclusión o preferencia, sólo cuenta con criterios de selección y permite valorar escenarios, caminos, imágenes y previsiones, para generar estrategias futuras con ayuda de SMIC-PROB-EXPERT y MULTIPOL, que luego llevan a la fase

Figura 3.9. Modelo metodológico de prospectiva estratégica.



Fuente: Elaboración propia con información de Godet, y Micklos.

Otra característica del método es que es modular, ya que de acuerdo a los objetivos o necesidades de la investigación, el estudio puede limitarse a un módulo o a los que el interesado seleccione, de las siguientes etapas: Identificar las variables clave o hacer el análisis estructural, analizar el juego de actores con el fin de plantear las preguntas clave para el futuro, y reducir la incertidumbre sobre las cuestiones clave y despejar los escenarios del entorno con el método de expertos.

3.2.1. Muestra

Conceptualmente se seleccionaron casos o unidades por uno o varios propósitos, de acuerdo a lo que proponen Hernández, Fernández y Baptista (2010). No pretende que los casos sean estadísticamente representativos de la población. Se seleccionaron ocho actores estratégicos por medio de un muestreo no probabilístico o dirigido, ya que el fin no fue la generalización en términos de probabilidad.

Universo: Actores estratégicos que representaban a diversos segmentos y sectores que se manifiestan en la ZMCQ.

Muestra: Ocho de veinte actores estratégicos convocados al proceso, mediante talleres de prospectiva estratégica y entrevistas.

De acuerdo a Hernández (2014), en el proceso cualitativo la muestra es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cuál se habrán de recolectar los datos sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia. (Hernández, 2014, p. 384). Se involucran unos cuantos casos porque no se pretende necesariamente generalizar los resultados del estudio, sino analizarlos intensivamente. (Hernández, 2014, p.12).

Muñoz (2015, p. 220) dice que la muestra es el segmento de la población que se considera representativa de un universo y se selecciona para obtener información acerca de las variables objeto de estudio. La muestra es representativa cuando los elementos que la integran contienen los rasgos y las características que identifican al universo o a la población estudiada.

Para el estudio se recurrió a la opinión de expertos, por ser un estudio cualitativo y exploratorio, se decidió convocar veinte personas que representan diversos sectores de la sociedad; sin embargo, sólo ocho de ellos se comprometieron a participar en las dinámicas de los talleres de prospectiva y entrevistas correspondientes. A solicitud de los participantes se omitió el nombre de ellos, con el propósito de que su intervención fuera libre. Lo anterior amparado también por el Artículo 16 de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos, que protege los Derechos ARCO (Acceso, Rectificación, Cancelación y Oposición) a la información que manejan los particulares.

Los ocho actores que participaron en los talleres de prospectiva se seleccionaron bajo el principio de equidad de género y representan a las siguientes organizaciones:

- Universidad Autónoma de Querétaro, un Doctor con reconocimiento SNI, especializado en el tema de transporte público.
- Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) Querétaro, un líder de opinión quien en algún momento ocupó un cargo en el Consejo, y tuvo una alta participación gremial.
- Colegio de Ingenieros Civiles, Directores Responsables de Obra, Corresponsales y Especialistas de la Ingeniería del Estado de Querétaro (CIROCEQ), integrante del Consejo de primer nivel, arquitecto con Maestría en Urbanismo.
- Instituto Queretano del Transporte (IQT), un técnico de segundo nivel, que labora en la institución con antigüedad de cinco años, ingeniero con especialidad en transporte.
- Consejo de concertación ciudadana, líder que ha participado y coordinado diversos consejos en desarrollo urbano, medio ambiente, vialidad y transporte. Licenciado en Comercio Exterior con Maestría en Administración Pública, y estudios de Doctorado en Economía.
- Club de Industriales de Querétaro (CIQ), empresario de primer nivel que fue líder recientemente de la organización. Ingeniero Civil con especialidad en Planeación y Administración.
- Municipio de Querétaro, funcionario de primer nivel, que labora en el área de desarrollo urbano y movilidad. Licenciado en Economía con Maestría en Administración Pública.
- Gobierno del Estado de Querétaro, funcionario de segundo nivel con experiencia de siete años en planeación urbana y desarrollo metropolitano. Arquitecto con Maestría en Urbanismo.

3.2.2. Procedimientos

La entrevista para Hernández, Fernández y Baptista (2010) implica que una persona calificada que se denomina (entrevistador) aplica un cuestionario a los participantes; la dinámica consiste en que el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas. Después de la elaboración del cuestionario se invitó a nuestros tres actores clave para capturar los talleres de prospectiva con actores clave.

Las entrevistas se realizaron a partir de un cuestionario, cuya base fue la visualización gráfica del planteamiento, propuesta en el estudio. Se integró con siete preguntas, y se mejoró en redacción, orden de las preguntas, categorías de análisis y validación de la escala para calificar las respuestas, después de las observaciones de mejora que hicieron tres catedráticos de la Universidad Autónoma de Querétaro, de las Facultades de Ingeniería, Derecho, y Contaduría y Administración; posterior a su participación en la prueba piloto. El cuestionario definitivo aplicado se describe a continuación y en la tabla 3.5

Presentación: Entrevista con actores estratégicos o clave para el Diseño de las Políticas Públicas para la Movilidad Metropolitana de ZMCQ. Después de tres años de gobierno municipal, cual ha sido el impacto en el diseño de las políticas públicas en la movilidad metropolitana, identificando actores, proyectos, procesos, productos e indicadores a partir de los siguientes factores o conceptos.

Tabla 3.5 Cuestionario.

Pregunta	Respuestas					
1. ¿Cómo evalúa el trabajo de la actual administración pública en la ZMCQ en cuanto a la cultura de lo público en la ciudad de Querétaro, (calificación de opinión para cada uno de los incisos)						
a) Las formas de apropiación social del espacio público	Muy buena <input type="checkbox"/>	Buena <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Mala <input type="checkbox"/>	Muy mala <input type="checkbox"/>	
b) La atención de sus derechos por parte del Gobierno	Muy buena <input type="checkbox"/>	Buena <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Mala <input type="checkbox"/>	Muy mala <input type="checkbox"/>	
c) El uso de los bienes y servicios públicos de la población en general?	Muy buena <input type="checkbox"/>	Buena <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Mala <input type="checkbox"/>	Muy mala <input type="checkbox"/>	
2. ¿Cuál es el nivel de inclusión o aceptación social de la agenda de gobierno en la elaboración para la movilidad urbana de la ZMCQ?						
	Muy incluyente <input type="checkbox"/>	Incluyente <input type="checkbox"/>	Indiferente <input type="checkbox"/>	Excluyente <input type="checkbox"/>	Muy excluyente <input type="checkbox"/>	
3. ¿Qué impacto generó el discurso gubernamental en el diseño de las políticas públicas posteriores a los proyectos de movilidad implementados?						
	Muy positivo <input type="checkbox"/>	Positivo <input type="checkbox"/>	Moderado <input type="checkbox"/>	Negativo <input type="checkbox"/>	Muy negativo <input type="checkbox"/>	
4. ¿Cómo se comportó la capacidad de la gestión pública basada en resultados, en cuanto a las acciones encaminadas a la movilidad?						
	Aumento mucho <input type="checkbox"/>	Aumento <input type="checkbox"/>	Igual <input type="checkbox"/>	Disminuyó <input type="checkbox"/>	Disminuyó mucho <input type="checkbox"/>	
5. ¿Cuál sería el nivel de satisfacción en los resultados de la gestión en transparencia y rendición de cuentas del trabajo gubernamental dirigido hacia la movilidad?						
	Mejora mucho <input type="checkbox"/>	Mejora <input type="checkbox"/>	Igual <input type="checkbox"/>	Empeora <input type="checkbox"/>	Empeora mucho <input type="checkbox"/>	
6. ¿Cuál es el estado de la credibilidad de las instituciones públicas municipales, para la atención de sus demandas de movilidad?						
	Incrementa mucho <input type="checkbox"/>	Incrementa <input type="checkbox"/>	Igual <input type="checkbox"/>	Disminuye <input type="checkbox"/>	Disminuye mucho <input type="checkbox"/>	
7. ¿Cómo se comportó el nivel de competitividad de la ZMCQ, una vez implementadas las políticas públicas de movilidad metropolitana?						
	Contribuyó mucho <input type="checkbox"/>	Contribuyó <input type="checkbox"/>	Sin cambios <input type="checkbox"/>	Disminuyó <input type="checkbox"/>	Disminuyó mucho <input type="checkbox"/>	

Fuente: Elaboración propia.

Se llevaron a cabo cinco talleres de prospectiva de junio a julio del 2018, con actores (líderes de opinión) de primer y segundo nivel, quienes por su experiencia y conocimiento en movilidad urbana (ordenamiento territorial, infraestructura para el transporte y transporte público), en diversos ámbitos, que van desde la administración pública, el sector privado y la academia, fueron actores clave para identificar las variables, hipótesis, interacción entre variables y actores; para posteriormente diseñar los escenarios futuros con un horizonte de veinte años, al tiempo de encontrar las mejores estrategias para el diseño de políticas públicas enfocadas en la movilidad urbana en la Zona Metropolitana de la Ciudad de Querétaro.

La tabla 3.6 presenta la logística de los talleres de prospectiva, la lista de actores, así como la calendarización y asistencia a los mismos.

Tabla 3.6 Logística de los talleres de prospectiva.

ORGANIZACIÓN	SIGLAS	TALLERES DE PROSPECTIVA				
		Herramienta por sesión (4 horas)				
		MICMAC	MACTOR	MORPHOL	SMIC-PROB EXPERT	MULTIPOL
		22-jun	29-jun	06-jul	13-jul	20-jul
		Asistencia				
Universidad Autónoma de Querétaro	UAQ	/	/	/	/	/
Confederación Patronal de la República Mexicana, Querétaro	COPARMEX	/	/	/	/	/
Colegio de Ingenieros Civiles	CIC	/	/	/	/	/
Instituto Queretano del Transporte	IQT	/	/	/	/	/
Consejo de Concertación Ciudadana	CCC	/	/	/	/	/
Club de Industriales de Querétaro	CIQ	/	/	/	/	/
Municipio de Querétaro		/	/	/	/	/
Gobierno del Estado de Querétaro	GEQ	/	/	/	/	/

Fuente: Elaboración propia.

Para el proceso de investigación se realizaron talleres de prospectiva y se determinaron factores claves que condicionarían el futuro del territorio desde el año de partida hasta el año-horizonte de veinte años. Esta fase consistió en analizar el problema y delimitar el sistema a estudiar, para identificar los futuros posibles y retener de entre ellos los más probables, en una palabra, construir los escenarios del entorno.

Los talleres se organizaron en el marco de un seminario con duración de cinco días en sesiones de cuatro horas cada uno, realizados dos días a la semana, entre junio y julio del 2018. Durante el seminario, se explicó a los participantes en los métodos y herramientas que se utilizarían, el tipo de información que se recabaría. Los talleres funcionaron en una dinámica de retroalimentación, donde cada actor además de ser receptor de información y la capacitación, también se vuelve productor de reflexión acerca de los temas y problemas que se exponen y son puestos a debate.

Para contextualizar a los participantes en los talleres se dieron los antecedentes de la investigación documental destacando en ellos la figura 3.10., que plantea la visualización gráfica del planteamiento para identificar las variables que son parte del estudio, las cuales se presentan a continuación:

Figura 3.10. Visualización gráfica del planteamiento.



Fuente: Elaboración propia.

A través de los talleres de prospectiva se identificaron variables, relación entre actores, hipótesis, escenarios, así como su relación, lo que permitió realizar un primer cuestionario, cuya base fue el modelo de la visualización gráfica del planteamiento.

Las etapas del método de escenarios se cumplieron de acuerdo a los procesos que se describen a continuación:

1. Analizar la situación histórica y actual del territorio, desde el punto de vista económico y social, a partir del análisis del pasado a través de un estudio retrospectivo con profundidad y detallar las variables clave conocidas.

Lo anterior permitió identificar variables-clave del tema de estudio y de su entorno con la ayuda del análisis estructural, para posteriormente realizar dos clasificaciones, una directa y otra indirecta (llamada *Micmac* para Matrices de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada para una Clasificación).

Se convocó a un primer taller de prospectiva, en el que participaron ocho expertos guiados por un consejero externo, rol que tomó el encargado de la presente investigación con la finalidad de moderar la participación y ser guía durante cada una de las fases. En primer lugar se enumeró el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno, para después clasificarlas en variables internas o externas.

El listado de variables se alimentó mediante conversaciones libres con los participantes; para tener al final una lista homogénea de variables. Este taller permitió identificar estereotipos e inercias.

En segundo lugar se describió la relación de variables en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas, el llenado cualitativo fue realizado por los participantes del taller. Para cada pareja de variables, se plantearon las cuestiones siguientes: ¿Existe una relación de influencia directa entre la variable *i* y la variable *j*? si es que no, se anota 0, en caso contrario, se pregunta si esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (4).

La tercera etapa consistió en identificar variables clave, es decir, esenciales a la evolución del sistema, a partir de la clasificación directa (hecha en la segunda etapa), para dar paso a la clasificación indirecta llamada *Micmac*.

De esta manera se obtuvo una comparación de la jerarquización de las variables en las diferentes clasificaciones: Directa, indirecta y potencial. Los resultados del análisis estructural permitieron conocer la influencia y dependencia de cada variable para identificar las variables clave del sistema.

Al término de esta etapa, los actores estaban capacitados para identificar y jerarquizar en común los principales retos de futuro, las principales ideas y localizar pistas para la acción frente a estos retos.

2. Plantear retos y objetivos estratégicos al comprender la dinámica de la retrospectiva del caso, de su entorno, de su evolución, de sus fuerzas y debilidades en relación a los principales actores de su entorno estratégico. Lo anterior se hizo a través de un segundo taller de prospectiva, que de acuerdo a Gabiña (2009) permitió en esta fase cumplir con los siguientes objetivos: a) Anticipar con los actores del territorio los cambios reales, deseados y temidos, gracias al desarrollo de los talleres de prospectiva; b) Conocer y situar los desafíos estratégicos en función de los objetivos importantes asociados a los factores clave del sistema y que persiguen los diferentes actores dentro de su estrategia.

En esta etapa se utilizó el Método de análisis de juego de actores, cuyo nombre es Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones (*Mactor*), para valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a algunas posturas u objetivos. El método se cumplió en varias etapas, la primera consistió en construir el cuadro de estrategias de los actores, para ubicarlos después en función de sus objetivos y de sus medios de actuación.

En una segunda etapa, se realizó un tercer taller de prospectiva para identificar las principales ideas y tendencias para desarrollar el método

Mactor, la información necesaria se recabó con una entrevista de respuesta abierta, dirigida a ocho expertos.

Una vez que se recabó esta información, se identificaron retos estratégicos y objetivos asociados de cada uno de los actores, para situarlos en relación con los objetivos estratégicos (matriz de posiciones); de acuerdo a la actitud actual de cada actor en relación a cada objetivo, al indicar su acuerdo (+1), su desacuerdo (-1) o bien su neutralidad (0).

Posteriormente se evaluaron las relaciones de fuerza de los actores, a partir de un cuadro estratégico para valorar los medios de acción de cada uno. Las relaciones de fuerza se calcularon en el programa *Mactor* con base a los medios de acción directos e indirectos. Para concluir, se integraron las relaciones de fuerzas en el análisis de convergencias y divergencias entre actores, con el fin de formular las recomendaciones estratégicas y las preguntas clave del futuro.

3. Explorar el campo de los posibles a través del Análisis Morfológico (*Morphol*), orientado a explorar de manera sistemática los futuros posibles, partiendo del estudio de todas las combinaciones resultantes de la desagregación de un sistema.

En el cuarto taller prospectivo, los ocho actores identificaron factores de cambio e inercias, para acordar por unanimidad la lista de dominios o escenarios, los cuales se plantearon al tener como base el modelo propuesto que se denomina visualización gráfica del planteamiento. Posteriormente se realizó una lista de variables y concluyó con el planteamiento de tres hipótesis para cada uno de los escenarios o dominios, es decir, cada una correspondiente a un escenario.

Las hipótesis se ubicaron de acuerdo al siguiente criterio: La Hipótesis 1 corresponde al escenario deseable, la Hipótesis 2 refiere al escenario probable, y la Hipótesis 3 representa el escenario lógico.

Los escenarios dados se caracterizaron por la elección de una configuración específica sobre cada uno de los componentes. Mientras que el conjunto de estas combinaciones representó el campo de los posibles, llamado espacio morfológico. En una segunda etapa se redujo este espacio al introducir criterios de exclusión y selección.

4. Hacer preguntas clave para el futuro y evidenciar las opciones estratégicas compatibles con los escenarios más probables. Para ello se utilizó el Sistema Matriz de Impactos Cruzados (*Smic-Prob-Expert*), con el que se determinaron las probabilidades simples y condicionadas de hipótesis o eventos, así como las probabilidades de combinaciones de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre las hipótesis.

Al inicio se formularon las hipótesis de acuerdo a lo expuesto por cada uno de los ocho expertos que participaron en un cuarto taller de prospectiva, a quienes se les pidió evaluar la probabilidad simple de realización de una hipótesis desde una probabilidad 1 (muy débil) hasta una probabilidad 5 (acontecimiento muy probable); y evaluar desde un aspecto de probabilidad condicional la realización de una hipótesis en función de todas las demás (en este caso la nota 6 significa la independencia de las hipótesis).

En un segundo momento el método *Smic-Prob-Expert* permitió a través del análisis obtener resultados netos coherentes, es decir, que satisfacen las limitaciones clásicas que imponen las probabilidades, al afectar una probabilidad a cada una de las 2^N combinaciones posibles de las N hipótesis.

5. Elegir las opciones estratégicas a través del método *Multipol* para (MULTicriterio y POLítica), que compara diferentes acciones o soluciones a un problema en función de criterios, acciones, políticas y escenarios múltiples.

La información necesaria se recabó a partir de un quinto taller de prospectiva; en el que se cuestionó a cada uno de los ocho expertos acerca de sus acciones, políticas y escenarios, desde su ámbito de ejercicio profesional.

En esta etapa se encuentran las fases clásicas de un proceso multicriterio: “La relación de las acciones posibles, el análisis de consecuencias y la elaboración de criterios, la evaluación de acciones, la definición de políticas y la clasificación de acciones.” (Godet, 2000, p.93)

3.2.3. Herramientas

Desde LIPSOR a través del Círculo de Acción Prospectiva, que da acceso libre a una gran variedad de software e información para utilizar herramientas de la metodología prospectiva, se pueden explorar escenarios a través de simuladores que permiten un análisis a fondo y dinámico, para tomar decisiones con mayor oportunidad y capacidad. Complementariamente se tomó el método de los escenarios como el camino que permitirá conocer y tener aproximaciones en el estudio.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MICMAC)

El primer taller de prospectiva permitió: Realizar un listado de las variables y enumerar las que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (tanto las variables internas como las externas). La lista se pudo enriquecer a partir de conversaciones libres con los expertos. Al finalizar se obtuvo una lista homogénea de veinticuatro variables internas y externas al sistema considerado.

La información obtenida se procesó con el método de análisis estructural creado por Godet, y que se conoce como la Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MICMAC), el cual permite identificar las variables clave y determinantes del sistema de estudio. Enseguida se presenta la tabla 4.1 con la lista de variables, validadas por los expertos que verificaron su significado, eliminaron algunas de ellas, todo a través del consenso de los expertos con el objetivo de eliminar riesgos.

Tabla 4.1 Lista de variables

N°	Long label	Short label	Description	Theme
1	Tejido social	TejSoci		Interna
2	Accesibilidad a la movilidad	AcceMovi		Interna
3	Servicios Públicos	SerPub		Interna
4	Equipamiento Urbano	EquiUrb		Interna
5	Costo de transporte	Costrans		Externa
6	Tiempo de traslado	TiemTras	El tiempo incluye los...	Externa
7	Prospectiva estratégica	ProsEstra		Externa
8	Densidad de Población	DensPob		Interna
9	Infraestructura del transporte	InfraTrans	Es lo relacionado a l...	Interna
10	Smart Cities	Smart		Externa
11	Cobertura de Servicios del Transporte	CoberSTran		Externa
12	Transporte eficaz	TransEfi		Externa
13	Ordenamiento Territorial	OrdeTerri		Interna
14	Aprovechamiento de los recursos	AproRec		Externa
15	Sistema urbano	SisteUrb		Externa
16	Modelo urbano	ModelUrb		Externa
17	Sistema de transporte	SisTrans		Externa
18	Tecnología del transporte	TecnTrans		Externa
19	Normatividad urbana	NormUrb		Interna
20	Administración Pública	AdmonP		Interna
21	Gestión Pública	GesPub		Interna
22	Inversión pública	InverPu		Interna
23	Alianzas estratégicas	AlianEstra		Externa
24	Rentabilidad social	RentSoc		Externa

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MICMAC.

Esta información se recabo en el primer taller de prospectiva, a partir de la exposición de cinco variables diferentes por cada uno de los actores, de manera que de un total de cuarenta, se excluyeron aquellas cuya defensa en el debate permitió concluir a los actores clave que no era una variable significativa para el tema de investigación, lo anterior de acuerdo a los fundamentos teóricos que se presentaron a la contextualización que se dio con los antecedentes de la investigación documental, a partir de la visualización gráfica del planteamiento para identificar las variables que son parte del estudio, y que planteó como áreas de incidencia: Cultura de lo público, inclusión social de la agenda de gobierno, el discurso, la gestión pública basada en resultados, la transparencia y rendición de cuentas, la credibilidad de las instituciones públicas y la competitividad metropolitana.

Los ocho actores clave determinaron el orden de las variables de acuerdo a su experiencia profesional, área de especialidad e institución de incidencia; con lo que las variables se ubicaron al tener como punto de partida la visualización gráfica. Al concluir se decidió elaborar una lista con veinticuatro variables, clasificadas por su área de incidencia en el rubro de las políticas públicas para la Movilidad Urbana en la Zona Metropolitana de la Ciudad de Querétaro, de tal forma que se clasificaron en internas o externas de acuerdo al área de influencia o actuación.

Posteriormente los actores clave realizaron una descripción de relación entre las variables con ayuda de una matriz del análisis estructural, que se presenta en la tabla 4.2 Matriz of *Direct Influences* (MDI), el llenado fue cualitativo y para cada pareja de variables, se plantearon las cuestiones siguientes: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable *i* y la variable *j*? si es que no, se anota 0, en el caso contrario, se pregunta si esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (P); la tabla final se presenta a continuación:

Dirección General de Bibliotecas UAQ

Tabla 4.2 Matrix of *Direct Influences* (MDI)

	1 : TejSoci	2 : AcceMovi	3 : SerPub	4 : EquiUrb	5 : Costrans	6 : TiemTras	7 : ProsEstra	8 : DensPob	9 : InfraTrans	10 : Smart	11 : CoberSTran	12 : TransEfi	13 : OrdeTerri	14 : AproRec	15 : SisteUrb	16 : ModelUrb	17 : SisTrans	18 : TecnTrans	19 : NormUrb	20 : AdmonP	21 : GesPub	22 : InverPu	23 : AlianEstra	24 : RentSoc
1 : TejSoci	0	0	0	0	2	3	0	2	0	0	0	0	2	0	2	0	2	2	0	0	2	2	0	0
2 : AcceMovi	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
3 : SerPub	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4 : EquiUrb	2	0	2	0	2	0	2	3	0	2	2	0	3	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0
5 : Costrans	0	2	3	2	0	3	0	0	3	2	2	2	0	0	0	0	0	3	0	0	2	2	0	2
6 : TiemTras	0	2	2	3	0	0	0	0	0	0	3	0	2	0	3	0	2	3	2	2	0	0	0	0
7 : ProsEstra	0	0	2	2	0	0	0	3	3	0	2	0	2	0	0	0	2	0	0	2	0	2	0	0
8 : DensPob	0	0	3	3	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0
9 : InfraTrans	0	0	2	0	2	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	3	2	0	2	3	0	2	2	2
10 : Smart	0	2	0	2	0	0	0	3	0	0	0	3	2	0	0	0	0	0	0	2	3	0	2	0
11 : CoberSTran	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0
12 : TransEfi	0	0	0	0	2	2	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	2	0	0	2	0	0	0
13 : OrdeTerri	0	0	2	2	0	3	3	2	0	0	2	3	0	0	3	0	0	2	2	2	0	0	0	0
14 : AproRec	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15 : SisteUrb	0	0	0	2	0	3	3	2	2	0	3	3	0	0	0	0	3	0	0	2	0	2	0	0
16 : ModelUrb	0	2	3	3	2	3	0	2	0	0	2	2	0	0	3	0	3	2	3	2	0	0	0	0
17 : SisTrans	0	2	0	0	2	2	0	0	0	0	2	3	2	0	0	0	0	2	0	0	2	0	2	0
18 : TecnTrans	0	0	2	0	2	3	0	0	0	0	0	2	0	0	2	2	0	0	0	0	0	3	2	0
19 : NormUrb	0	2	2	3	0	0	0	3	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	2	0	0
20 : AdmonP	2	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	2	0	0	0	0	0	3	0
21 : GesPub	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	2	2	0	3	0	3	3	2	0	0	0	0	0
22 : InverPu	2	3	0	0	0	2	2	0	0	0	3	2	0	0	2	0	3	3	0	0	0	0	0	0
23 : AlianEstra	2	0	2	2	2	0	0	0	0	0	0	3	0	0	2	0	2	2	0	0	0	0	0	0
24 : RentSoc	0	2	0	0	0	3	3	2	2	0	2	2	2	0	2	0	2	2	0	0	0	0	2	0

UAAQ

© LIPSOR-EPITA-MICMAC

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MICMAC.

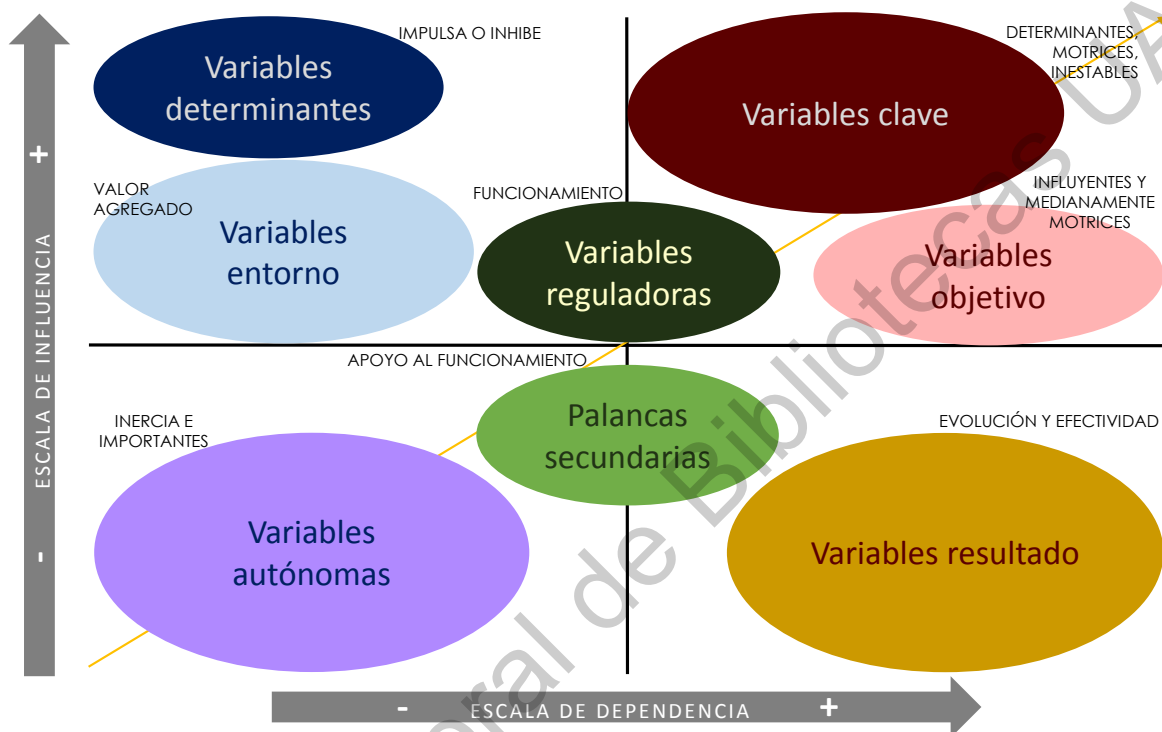
La ponderación de las variables se realizó con el cruce de cada una de ellas, de inicio de la ubicada en el eje horizontal con su opuesto al eje vertical, en este caso se valora el nivel de influencia que existe entre ellas. Se debe mencionar que al ponderar una variable consigo misma, se debe colocar el valor 0 por indicaciones del propio software.

MDI se integró con veinticuatro variables, con los siguientes valores: Número de 0=134, número de 1=103, número de 2=141, número de 3=53, número de P=145.

El software realizó una clasificación de las variables y su influencia en el sistema depende del lugar en dónde se sitúan, ya sea en el plano de influencia y

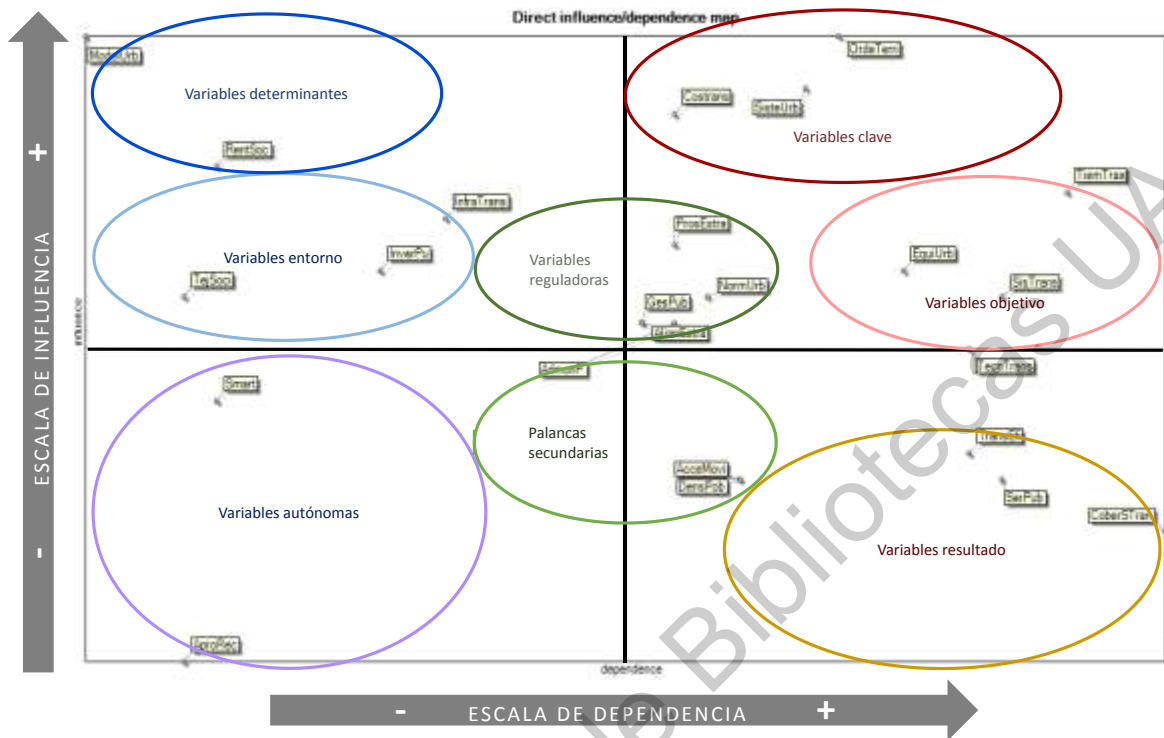
dependencia, la figura 4.1., presenta la manera como se ubican las variables a lo largo y ancho de cada uno de los ejes (Arcade, Godet, Meunier, Roubelat, 2004).

Figura 4.1. Mapa con escala de influencia y dependencia.



Fuente: Elaboración propia con información de Godet.

MICMAC proyectó las variables sobre un gráfico de influencia y dependencia que se muestra en la figura 4.2. *Direct influence/dependence map* (MDI), y su distribución permitió identificar ocho categorías, cada una de ellas se ubica de acuerdo a la función que cumplen en la dinámica del sistema, lo cual determina su comportamiento.

Figura 4.2. *Direct influence/dependence map* MICMAC.

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MICMAC.

La figura 4.2., propone ocho categorías de variables ubicadas de acuerdo al resultado que proporcionó el software de análisis MICMAC. Los resultados de manera detallada son producto de la reflexión y análisis en el estudio de investigación, de acuerdo con las categorías definidas por el método MICMAC Godet (2000) y sus supuestos. Se explican las características y la posición de las variables en el plano de influencia y dependencia directas, así como la identificación de cada variable que sitúa el sistema en el plano:

- **Variables Determinantes.** Se encuentran en la zona superior izquierda del plano de influencia y dependencia, es la variable cuya evolución a lo largo del periodo de estudio se convierte en freno o motor del sistema, es decir que puede impulsarlo o inhibirlo. En este caso las variables determinantes es el

Modelo Urbano (ModelUrb) y Rentabilidad Social (RentSoc), lo anterior significa que puede propulsar y determinar el comportamiento del sistema.

En el contexto del estudio, el modelo urbano que responde a un contexto mundial en el que el territorio se convierte en parte activa en el mundo, es la Ciudad-Región, Pineda mencionado en Castiblanco (2013) menciona que este esquema se distingue por la flexibilidad en sus procesos, el *networking*, la innovación, las pequeñas y medianas empresas, así como la movilidad de capital basada en la “neutralización” de las distancias.

Boisier mencionado en Castiblanco (2013, p. 36) concibe la ciudad-región como aquella que “involucra el análisis de diferentes subsistemas que constituyen su soporte: el subsistema subliminal (capitales intangibles); el subsistema de acumulación (factores de crecimiento económico); el subsistema procedimental (referente a la función gubernamental de la administración); el decisional (agentes que detentan el poder); y el organizacional (organizaciones públicas y privadas).”

La rentabilidad social es el enfoque de los proyectos, para el Banco Mundial consiste en “fortalecer el monitoreo y evaluación del sistema dentro y entre los sectores sociales para promover un gasto de desarrollo humano con una rentabilidad social más grande”, <http://www.bancomundial.org/es/region/lac/publication/toward-more-efficient-and-effective-public-social-spending-in-central-america> su existencia depende del tejido social, visto como aquel que articula vínculos sociales e institucionales que favorecen la cohesión y la vida social (Sztompka mencionado en Mendoza , y cuyos configuradores comunitarios son los vínculos sociales, de identidad o identificación, y los acuerdos.

Lo anterior implica que la forma como la ciudad ha crecido genera disparidades regionales, concentraciones, aspecto que obedece a ciertas economías como el mercado inmobiliario, el automotriz, y con una fuerte tendencia

de balancear la rentabilidad inmobiliaria y la capacidad de ofertar bienes y servicios bajo el concepto de la conglomeración.

- Variables Entorno. Son las variables con escasa dependencia del sistema, la forma de actuar es como un decorado del mismo, se ubican en la zona media de la parte izquierda del plano de influencia y dependencia. Su objetivo es complementar el valor agregado al sistema.

- Tejido Social (TejSoci)
- Inversión Pública (InverPu)
- Infraestructura del Transporte (InfraTrans)

Las variables mencionadas a la par de la inversión pública (InverPu), son la infraestructura del transporte (InfraTrans) y el tejido social (TejSoci) dan valor al sistema, estas últimas por la incidencia que pueden tener en el diseño de políticas públicas de movilidad urbana en la ZMCQ, y en el contexto de la competitividad.

Al respecto la matriz de programas sectoriales en el punto que corresponde a Nuevo León y su política pública vinculación de desarrollos urbanos con los servicios públicos básicos, pone énfasis en la rehabilitación de vialidades, equipo, infraestructura y señalizaciones, desarrollo e implementación de planes, programas y normas para el desarrollo integral del transporte público.

La mayor parte de los gobiernos enfatizan la inversión pública hacia la vialidad predominantemente, tal es el caso del municipio de Querétaro, que ha tenido un crecimiento poblacional 5.5 veces mayor, en donde el transporte público ha crecido cinco tantos, 84 veces el transporte de carga y 10.5 el de automóvil; y de manera ínfima se da para el transporte público, siendo este el que tiene mayor incidencia en el tejido social y el que puede tener mayor peso en el diseño de políticas públicas.

En el mundo, diversos países impulsan políticas para frenar la sobreconstrucción de infraestructura para el vehículo privado, se tienen estrategias de movilidad alternativa con la finalidad de disminuir la presión del tráfico en las ciudades. Fomentan el ciclismo y construyen vialidades para los peatones. (Gardner, 1998 mencionado en Figueroa, Martín y Sánchez, 2015).

Los gobiernos buscan llevar los servicios públicos y equipamientos urbanos a la mayor parte de los asentamientos humanos por medio de vialidades, lo cual, aumenta las distancias de traslado, lo que conlleva al aumento del uso del automóvil, que se ve reflejado en el aumento exponencial del parque vehicular, y a su vez, provoca que la capacidad de las vialidades sea insuficiente, aumentando así los tiempos de traslado, las emisiones contaminantes, los accidentes automovilísticos y el gasto económico que repercute tanto en particulares como transporte público.

- Variables Regulatoras. Se ubican en la zona central del plano de influencia y dependencia, se convierten en llave de paso para cumplir las variables clave. Determinan el buen funcionamiento del sistema en condiciones normales. La recomendación con estas variables es evaluarlas de manera consistente y con frecuencia.
 - Gestión Pública (GesPub)
 - Alianzas estratégicas (AlianEstra)
 - Prospectiva estratégica (ProsEstra)
 - Normatividad urbana (NormUrb)

La gestión pública refiere de acuerdo a Cabrero mencionado en Cejudo (2011) a la aquella que recibe y promueve demandas, brinda soluciones a la sociedad, ofrece recursos y vías de solución, y excepcionalmente bienes y servicios en una lógica de sistema abierto, límites organizacionales difusos, está última aspecto que prevalece en la administración pública tradicional. En este contexto la

normatividad urbana y alianzas estratégicas son variables que podrían cambiar y por lo tanto influir en el diseño de políticas públicas para la movilidad urbana.

Las políticas públicas que se han implementado favorecen sólo el uso del automóvil, estimulando la inversión pública; actualmente el 77% de la inversión en movilidad en el país es sólo para la infraestructura). Mientras que la normatividad urbana, por citar un caso, en el Código Urbano para el Estado de Querétaro, el diseño y requerimientos de espacio urbano público y privado, está en función del automóvil.

Lo anterior hace que la economía urbana funcione a favor de diferentes sectores que funcionan como aliados estratégicos, como el mercado inmobiliario, sus plusvalías y los agentes de competitividad, quienes tasan el espacio y el acceso del automóvil como un indicador determinante en su valoración y la gran inversión de un segmento de la población para adquirir y mantener el crecimiento del vehículo dos veces mayor al crecimiento poblacional.

La prospectiva estratégica fomenta de acuerdo a Godet (2009) el debate e impulsa la cultura de la previsión, al aplicarla al territorio se desarrolla de la siguiente forma: Previsión, visión del entorno presente, pasado y futuro; apropiación por parte de los actores locales de las iniciativas y proyectos; y la acción con un plan estratégico global del territorio.

La prospectiva es una variable reguladora por la relevancia que tiene como variable estratégica, ya que implica no sólo a las organizaciones, también a la sociedad que se ubica en el territorio y sus proyectos.

Desde el punto de vista de la visión prospectiva es necesario que la sociedad, para fines de la investigación, en el caso de Querétaro sea un actor activo en las decisiones que pueden beneficiarle, como es el caso de su participación en el diseño de las políticas públicas de movilidad. Para ello, se requiere de una nueva

clase de ciudadanos capaces de incidir en la toma de decisiones, quienes también sean coparticipes de las acciones de gobierno, a través del desarrollo de propuestas que incidan en los actores de los cuatro ámbitos de incidencia: Academia, empresa, sociedad y gobierno, para que puedan dar a conocer sus necesidades.

- Palancas Secundarias. Son las variables complementarias a las variables reguladoras, al influir sobre ellas se pueden hacer evolucionar las variables que corresponden a Gestión pública (GesPub), Alianzas estratégicas (AlianEstra), Prospectiva estratégica (ProsEstra) y Normatividad urbana (NormUrb), las cuales a su vez afectan a la evolución de las variables clave. Las palancas secundarias se ubican debajo de las reguladoras. En el caso del estudio no se identificaron las palancas secundarias.

- Administración pública (AdmonP)
- Densidad de población (DensPob)
- Accesibilidad a la movilidad (AcceMovi)

Al abordar estas variables, se debe mencionar que uno de los principales retos que afrontan las ciudades es el elevado nivel de complejidad de los procesos urbanos, en cuya evolución la administración pública es una de las variables que puede incidir en las actividades de la gestión pública, sobre todo en la actualidad, ya que al considerar la aglomeración de las zonas metropolitanas y la demanda creciente de servicios, aunado a acción de la administración pública; la accesibilidad a la movilidad y los cambios en la densidad de población, se considera de acuerdo al mapa de influencias y dependencias, que las palancas secundarias de acuerdo a los cambios que tengan, logran incidir en forma positiva o negativa en variables como alianzas estratégicas y normatividad urbana.

En el apartado densidad de población, el Reglamento de Construcciones del Municipio de Querétaro, en su Artículo 5, dice: En la expedición de las diferentes clasificaciones de Dictamen de Uso de Suelo se señalarán las condiciones que fijen

los Planes y Programas de Desarrollo Urbano en materia de vialidad, estacionamiento, áreas verdes, áreas de maniobras, densidad de población y cualesquiera otras, mismas que se asentarán en la licencia de construcción correspondiente.

Aunado al Artículo 5, en el apartado Requerimiento del Proyecto, se observa tanto en su articulado 55, en las Circulaciones y elementos de comunicación en sus articulados 68, 81, 82, 83. Para el caso de Licencias y Certificaciones, el dictamen de Uso de Suelo se otorga en apego al Artículo 261, que dice: El dictamen de Uso de Suelo es un documento de carácter administrativo que emite la Dirección, acorde a lo dispuesto en los Planes, el cual contiene las características en materia de vialidad, estacionamiento, áreas verdes, áreas de maniobras, densidad de población y cualquier otra, mismas que se asentarán en la licencia de construcción correspondiente. La vigencia del dictamen de Uso de Suelo estará sujeta a las actualizaciones y/o modificaciones de los Planes.

Las alianzas estratégicas como plantea Bird mencionado en Fernández Güell (2011) permite que un sistema de relaciones intergubernamentales bien diseñado de los incentivos necesarios para asignar los recursos disponibles a los usos socialmente rentables.

- Variables Objetivo. Son las variables que se ubican en la parte central a la derecha en el plano de influencia y dependencia; son muy dependientes y medianamente motrices, se tratan como objetivos, ya que pueden influir en el sistema al punto de generar que vaya en el sentido deseado.
 - Sistema de transporte (SisTrans)
 - Tecnología del transporte (TecnTrans)
 - Equipamiento urbano (EquiUrb)
 - Tiempo de traslado (TiemTras)

Ambas variables pueden adquirir relevancia de acuerdo a los cambios que puede tener el escenario de anticipación que correspondió a un proceso exitoso en las políticas públicas de movilidad urbana de la ZMCQ.

El sistema de transporte y la tecnología del transporte por ser variables objetivo se presenta un argumento de uno de los actores clave que participaron en el taller de prospectiva, “Si la competitividad la veo desde el rubro de la movilidad, creo que el impacto ha sido muy negativo, no hay menor tiempo de traslado, al contrario hay reducción de carriles de circulación, exceso de ciclovías, transporte público insuficiente, un sistema de transporte que no atiende a toda la población y que genera mayor contaminación. Obras interminables en varias zonas de la ciudad, vialidades mal diseñadas que obstaculizan el flujo vehicular, exceso de semaforización y falta de criterios de sincronización en el uso de semáforos que retrasa el traslado y poca conciencia vial tanto para conductores, como para el peatón.”

En cuanto a la tecnología del transporte, cabe destacar la propuesta de Villaça citado en Martínez (2017), sugiere que las necesidades y condiciones de desplazamiento, así como la tecnología del transporte, corresponden a la clase social, por ello cuando el Estado privilegia el transporte individual favorece a quienes tienen automóvil.

El tiempo de traslado es un factor que puede afectar el cambio que se da en el proceso de diseño y concreción de las políticas públicas enfocadas a la movilidad urbana en la ZMCQ. En el caso de la accesibilidad a la movilidad en la Zona Metropolitana de la Ciudad de Querétaro, son factores determinantes en este aspecto la accesibilidad la movilidad, la conectividad del sistema de transporte, los sustitutos de la movilidad, la proximidad geográfica y la diversidad del sistema de transporte.

- Variables Clave. Son las variables que se encuentran en la zona superior derecha del plano de influencia y dependencia, se les conoce como variables reto del sistema; muy motrices y muy dependientes, perturban el funcionamiento normal. Determinan el sistema, son inestables y se considera que mantiene lubricado el sistema, al estimular el cambio.
 - Sistema Urbano (SisteUrb)
 - Ordenamiento territorial (OrdeTerr)
 - Costo del transporte (CosTrans)

La determinación que estas variables tuvieron en el sistema se desprende del aspecto de competitividad metropolitana, ya que las variables identificadas como clave, son precursoras de la competitividad urbana, la cual involucra los siguientes aspectos de acuerdo al IMCO: Habitabilidad, economía, movilidad (transporte, infraestructura, ordenamiento y plusvalía territorial), medio ambiente y servicios estratégicos.

En este punto, se identificaron las siguientes variables como parte del planteamiento de la movilidad urbana sostenible, ya que en ella influye el ordenamiento territorial, sistema urbano (territorio), y costo del transporte (transporte público).

El ordenamiento territorial es una estrategia básica de una buena gobernabilidad metropolitana, que posibilita para Fernández Güell (2011) optimizar los procesos de ocupación del espacio y la distribución territorial del Estado. Al hacer referencia al sistema urbano se habla del área de influencia y atributos en los que se desarrolla y forja la ciudad, y que le permiten mejorar su posicionamiento económico y social, por lo que puede ser un elemento que de ventaja competitiva al sistema o zona metropolitana.

Las ciudades en crecimiento como el caso de la Zona Metropolitana de la Ciudad de Querétaro, han sufrido transformaciones de forma y función basadas en su infraestructura vial, es decir, el ordenamiento territorial se define en gran parte por el transporte sin abordar intervenciones de menor escala, pero de gran importancia para la ciudadanía.

El ordenamiento territorial para la ZMCQ debe ser una estrategia básica de una buena gobernabilidad metropolitana donde el ordenamiento territorial debe verse como la optimización de los procesos para ocupar el espacio y la distribución territorial.

- Variables Resultado. Son variables que se caracterizan por su baja motricidad y alta dependencia; se encuentran en la zona inferior derecha del plano de influencia y dependencia, son al igual que las variables objetivo indicadores que describen la evolución del sistema. Se abordan a partir de las variables que dependen en el sistema. Necesitan seguimiento y monitoreo para verificar la efectividad del sistema en general.
 - Transporte eficaz (TransEfi)
 - Servicios Públicos (SerPub)
 - Cobertura de servicios del transporte (CoberSTran)

Para englobar las variables resultado se considera el planteamiento de Mirrales y Cebollada (2009), es imprescindible ajustar los conceptos y criterios de la movilidad para desarrollar políticas públicas exitosas y sostenibles; por ser la movilidad un servicio público estratégico que permite la equidad y la igualdad social; y que influye en la habitabilidad, misma que depende del transporte eficaz, servicios públicos y cobertura de servicios de transporte.

Los servicios públicos deben generar una redistribución igualitaria de la riqueza, así como la satisfacción de las necesidades por medio de la oferta de una

diversidad de servicios públicos y las condiciones necesarias para promover la movilidad urbana en un concepto amplio como uno de los temas en los servicios de mayor impacto social en la ZMCQ, donde el proceso de metropolización es el reto actual.

- Variables Autónomas. Son variables poco influyentes o motrices y poco dependientes, se relacionan con tendencias pasadas o inercias del sistema; en algunos casos están desconectadas del sistema. Están en la zona inferior izquierda y no se identificaron como determinantes. Se deben alinear a la planeación estrategia, para potenciar el valor de estas hacia el futuro. Aun cuando son poco influyentes en el sistema, se les debe considerar importantes para su evolución.
 - *Smart city (Smart)*
 - Aprovechamiento de los recursos (AproRec)

En un estudio cuya metodología fue la prospectiva estratégica, resultaron como variables potenciales para el futuro: *Smart city* y el aprovechamiento de los recursos, lo cual se corroboró con la propuesta de Martínez, vicepresidenta del CAI quien señala que su construcción se consolida como un escenario que promueve la e-participación, el buen manejo de los recursos naturales, el aumento de empleo, el impulso de la ciencia e investigación, y también el aprovechamiento de las tecnologías de la información en los diferentes sectores de la sociedad.

En este contexto, el aprovechamiento de los recursos puede darse en la ciudad – región global, es decir, en la ZMCQ, desde el punto de vista de la visión prospectiva que responde a un contexto mundial en el que los territorios se convierten en sujetos activos de redes globales para compartir información política, económica, social y cultural.

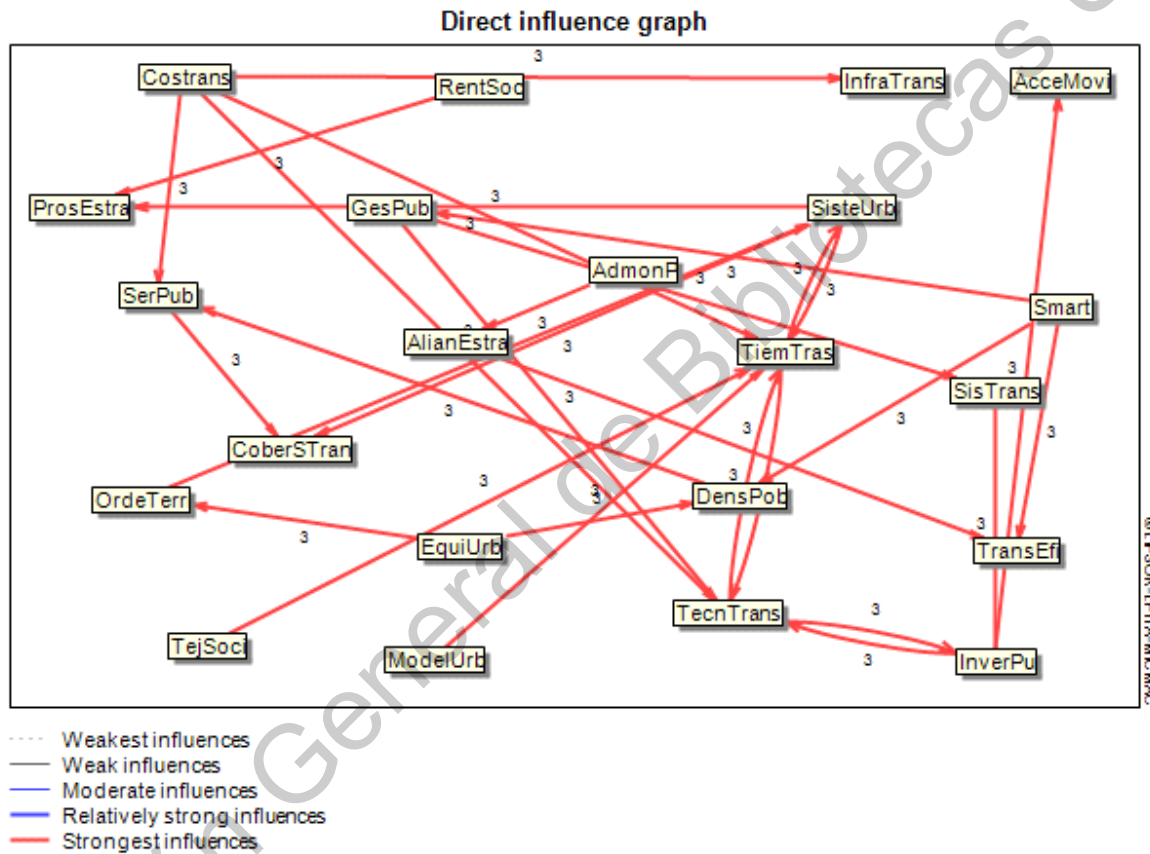
Uno de los escenarios deseados propuesto para la Zona Metropolitana de la Ciudad de Querétaro, que propone que la movilidad metropolitana sea sostenible, incluyente e integral, reconoce la importancia del aprovechamiento de los recursos; además de la relevancia de diseñar políticas públicas en los servicios públicos, los que esencialmente deben ser, regulados y controlados por el Estado y promoverse con la ayuda de alianzas público-públicas.

Por otra parte el *Smart City* corresponde incluye todos los servicios que se prestan en las ciudades, al ser una variable autónoma y potenciarla al futuro se necesita de la voluntad política, de inversión en infraestructura y de la apropiación ciudadana para su realización. Su construcción se consolida como un escenario que promueve la e-participación, el buen manejo de los recursos naturales, la disminución de emisiones de dióxido de carbono, el aumento de empleo, el impulso de la ciencia e investigación, y también el aprovechamiento de las tecnologías de la información en todos los ámbitos del desarrollo social.

Bajo el auspicio del *Smart City* existe el aprovechamiento de los recursos, al respecto se puede señalar el estudio de la UITP que propuso que los sistemas inteligentes de transporte ayudarán a mejorar la capacidad y la de los viajes, para hacerlos más seguros y eficientes. A la par la movilidad inteligente cuya premisa es el transporte público, suponen menos congestión en las calles, mejor infraestructura y desplazamientos más agradables. Aquello que Turner (2013), considera el sello de las ciudades inteligentes del futuro, y que puede ser un escenario deseable para la Zona Metropolitana de la Ciudad de Querétaro.

La influencia directa de las veinticuatro variables identificadas permitió elaborar la figura 4.3. Direct influence graph (MDI), con la que se concluye que la determinación de las mismas por parte de los expertos fue una selección acertada, ya que el resultado del software MICMAC mostró una influencia fuerte entre todas las variables, ello muestra el papel que tienen en la evolución del sistema de estudio.

Figura 4.3. Direct influence graph. MDI.



Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MICMAC.

En este sentido la influencia directa en un escenario prospectivo y estratégico de anticipación fue: Un proceso exitoso en las políticas públicas de movilidad urbana de la Zona Metropolitana de la Ciudad de Querétaro; requiere de un proceso de planificación estratégica e implementación de políticas públicas que garanticen la rentabilidad social, vista como el elemento esencial de toda sociedad, así como la premisa fundamental del Estado de bienestar que procura la

distribución, y el acceso igualitario de todos a los servicios; lo anterior se basa además del beneficio monetario y el capital que se utiliza o mueve en las transacciones que se realizan, en el valor añadido para la sociedad en función de las inversiones realizadas.

De acuerdo a la información del Consejo Nacional de Población, en el país se identifican al 2018, cuatrocientas un ciudades, setenta y cuatro de ellas son metrópolis; ciento treinta y dos conurbaciones y, ciento noventa y cinco centros urbanos. La rentabilidad social se relaciona con el objetivo 11 de los Objetivos del Desarrollo Sostenible: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.

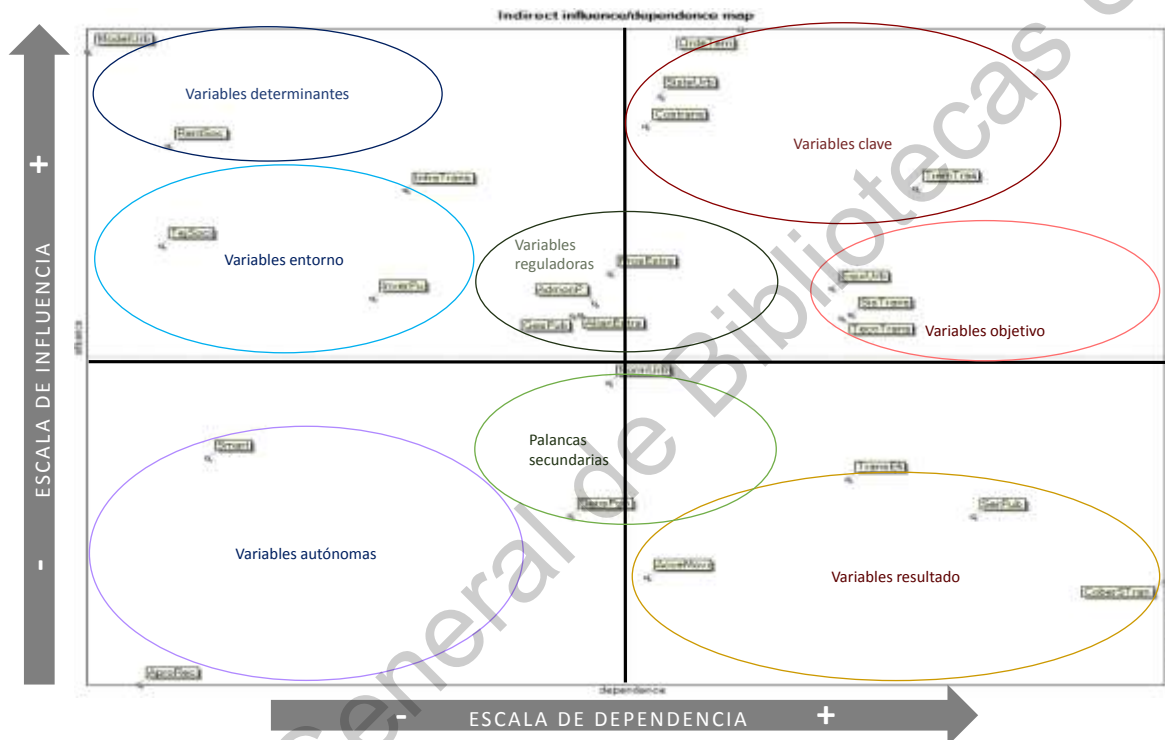
El sistema urbano en este sentido se centra en proporcionar acceso a sistemas de transporte seguros, asequibles, accesibles y sostenibles para todos y mejorar la seguridad vial, en particular mediante la ampliación del transporte público, prestando especial atención a las necesidades de las personas en situación de vulnerabilidad, las mujeres, los niños, las personas con discapacidad y las personas de edad. (ODS, ONU <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/cities/>)

En cuanto a la variables alianzas estratégicas, corresponde a los vínculos económicos, sociales y ambientales positivos entre las zonas urbanas, periurbanas y rurales fortaleciendo la planificación del desarrollo nacional y regional. (ODS, ONU <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/cities/>)

Con respecto a los resultados de la figura 4.3., se debe destacar el papel que juega el tiempo de transporte, ya que en ella inciden el tejido social, el modelo urbano, el costo del transporte, la gestión pública, la administración, el sistema urbano, la tecnología del transporte, por lo que se convierte en una variable directa y gran influencia.

Después se hizo una identificación de variables de influencia indirectas, que se presenta en la figura 4.4. *Indirect influence/dependence map* (MII), los resultados se obtuvieron después de que el software realizó una serie de multiplicaciones para determinar el nivel de influencia o dependencia indirecta entre las variables.

Figura 4.4. *Indirect influence/dependence map*. MII.



Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MICMAC.

Los hallazgos de la figura 4.4., permiten realizar un análisis de acuerdo al reacomodo de algunas variables, por ejemplo: El tiempo de traslado de ser una variable objetivo, es decir, de ser muy dependiente y medianamente motriz, pasa al rubro de variable clave, se vuelve muy motriz, muy dependiente, inestable y capaz de impulsar el cambio.

La accesibilidad a la movilidad pasa de palanca secundaria a variable resultado, con baja motricidad y alta dependencia; describe la evolución del sistema

y se convierte en una variable que a través de su monitoreo permite verificar la efectividad del sistema.

Para el funcionamiento del sistema, el software considero reubicar algunas variables, debido a su influencia al reubicarse como llaves de paso para lograr las variables clave y determinar el buen funcionamiento de todo el sistema; se consideraron la normatividad urbana al pasar de variable reguladora a palanca secundaria, en complementaria a las variables reguladoras y afectar la evolución de las variables clave.

La última variable que cambió de ubicación es la administración pública, que se trasladó de palanca secundaria a reguladora, para ser evaluada como llave de paso; ambas variables se convirtieron en llaves con capacidad para influir en las variables de clave, el modelo urbano y la rentabilidad social se convierten en motores del sistema por ser determinantes.

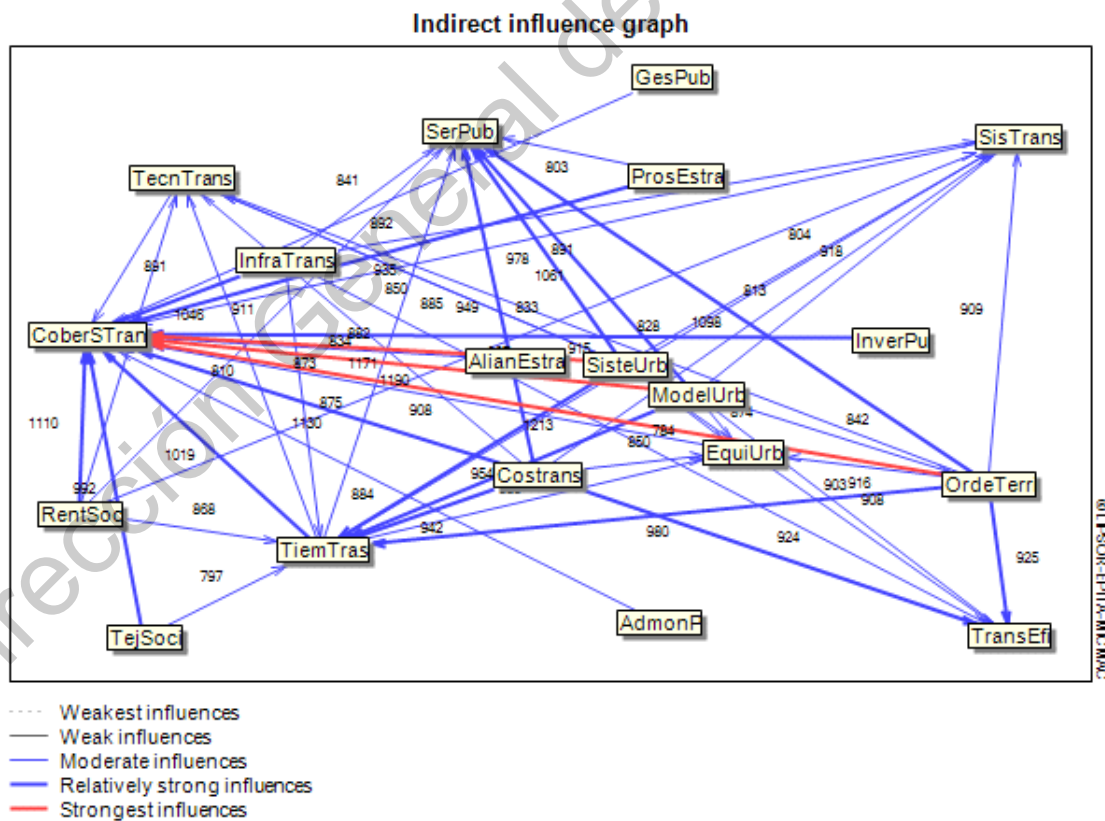
El modelo urbano en un escenario deseable está conformado por ciudades o regiones con densidad focalizada, que son codependientes gracias a la movilidad que permite el intercambio y comunicación entre ellas. La densidad que existe depende de las condiciones en cuanto a recursos naturales, accesibilidad y servicios. La densidad debe permitir a la población tener calidad de vida, por ser una cuestión cualitativa; se deben generar servicios públicos, accesibilidad y servicios que garanticen la gobernanza.

La rentabilidad social corresponde de igual forma a la movilidad desde un punto de vista sostenible; que debe desarrollar sistemas que minimicen los tiempos y costos de desplazamiento de personas y mercancías, al tiempo de analizar la forma en que contribuyen al desarrollo social, el uso racional de los bienes como la energía y el espacio urbano; así como el impacto sobre el medio ambiente.

La visión integral que se propone lleva a repensar la zona metropolitana de la ciudad de Querétaro desde un punto de vista de rentabilidad social como aquella donde se impulsa el buen uso y manejo de los recursos; en el beneficio generado y quienes lo generan; en sus receptores, su impacto social, así como ambiental.

La siguiente figura 4.5. *Indirect influence graph* (MII), permitió analizar que existen influencias moderadas, relativamente fuertes y fuertes entre las variables, por lo que difiere del esquema de influencias directas. Una vez que el software analiza el grado de influencia indirecta se logró concluir que las variables que inciden en las políticas públicas de movilidad urbana para la ZMCQ son las siguientes: Cobertura del sistema de transporte, alianzas estratégicas, sistema urbano, modelo urbano y ordenamiento territorial.

Figura 4.5. *Indirect influence graph*. MII.



Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MICMAC.

Las variables de la figura 4.5., se deben considerar de vital importancia como propulsores del cambio e incidencia en el logro del escenario deseable, ya que la relación que existe entre ellas es fuerte y pueden tener un alto grado de influencia o determinación en el sistema.

En el marco del ordenamiento territorial hay diversos factores que determinan el comportamiento del sistema, la movilidad puesta en práctica refleja un comportamiento social determinado que influye en la movilidad urbana que se desenvuelve en el ordenamiento territorial, como el escenario donde se prepara el territorio, a sus líderes y a su población para formular, gestionar e impulsar procesos de transformación y desarrollo.

De esta manera el ordenamiento territorial y urbano es un instrumento que facilita la toma de decisiones del gobierno en diferentes niveles que van desde el modelo urbano, el sistema urbano, las alianzas estratégicas y la cobertura del sistema de transporte.

La gestión de cada elemento citado es clave para evaluar las transformaciones estructurales y funcionales del ordenamiento territorial y el modelo urbano con los recursos naturales, infraestructura, tecnología y movilidad urbana a la que tiene acceso su población.

El siguiente paso del taller de prospectiva consistió en elaborar la Matriz de influencias directas potenciales (MPDI), es decir, modificar valores para que la ubicación de las mismas fuera en prospectiva. Ello se hizo a partir de la primera tabla de ponderación, y de acuerdo al software se determinó dar el valor 0 a todos los valores y P= 1, después de elegir de las siguientes opciones:

- Valor 0 a todos los 1 del MDI
- Valor 1 a todos los valores diferentes a 0
- Valor 0 a todos los valores, P= 1

Se presenta la tabla 4.3 *Potential direct influence/dependence map* que da origen a la figura 4.6. *Potential direct influence/dependence map* (MPDI).

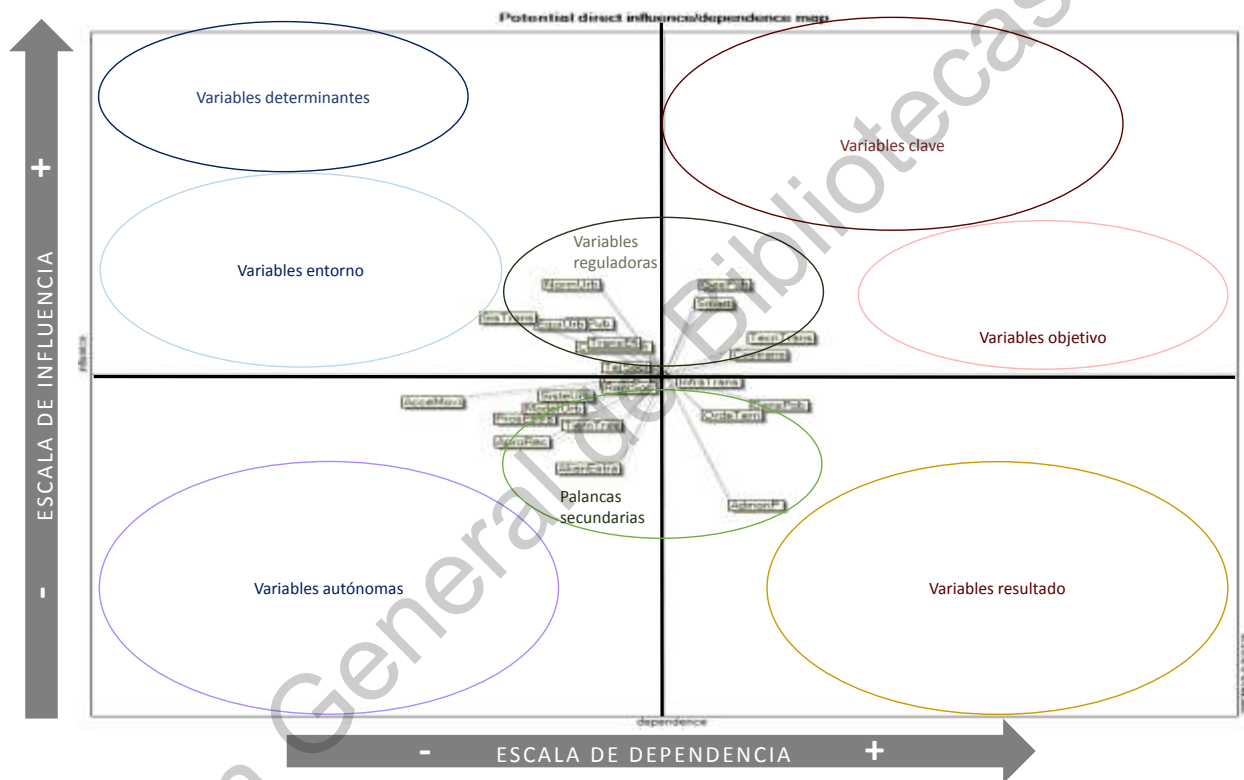
Tabla 4.3 *Potential direct influence/dependence map*. MPDI.

	1 : TejSoci	2 : AceceMovi	3 : SerPub	4 : EquiUrb	5 : Costrans	6 : TiemTras	7 : ProsEstra	8 : DensPop	9 : InfraTrans	10 : Smart	11 : CobreStran	12 : TransEfi	13 : OrdenTerri	14 : AproRec	15 : SistUrb	16 : ModelUrb	17 : SistTrans	18 : TecnTrans	19 : NormUrb	20 : AdmonP	21 : GesPub	22 : InverPu	23 : AlianEstra	24 : RenSoc
1 : Tejido social	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
2 : Accesibilidad a la movilidad	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0
3 : Servicios Públicos	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1
4 : Equipamiento Urbano	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1
5 : Costo de transporte	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6 : Tiempo de traslado	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
7 : Prospectiva estratégica	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1
8 : Densidad de Población	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
9 : Infraestructura del transporte	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0
10 : Smart Cities	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1
11 : Cobertura de Servicios del Transporte	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1
12 : Transporte eficaz	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1
13 : Ordenamiento Territorial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
14 : Aprovechamiento de los recursos	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15 : Sistema urbano	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
16 : Modelo urbano	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1
17 : Sistema de transporte	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1
18 : Tecnología del transporte	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
19 : Normatividad urbana	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
20 : Administración Pública	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1
21 : Gestión Pública	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1
22 : Inversión pública	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1
23 : Alianzas estratégicas	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1
24 : Rentabilidad social	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MICMAC.

Los resultados de la matriz se presentan en la figura 4.6. Potential direct influence/dependence map. MPDI, en la que el hallazgo es que al hacer una simulación para el grado de influencia y dependencia de las variables, las veinticuatro variables se ubican en los rubros de variables reguladoras, y de esta forma son llaves de paso para cumplir las variables clave y deben evaluarse en forma consistente y con frecuencia.

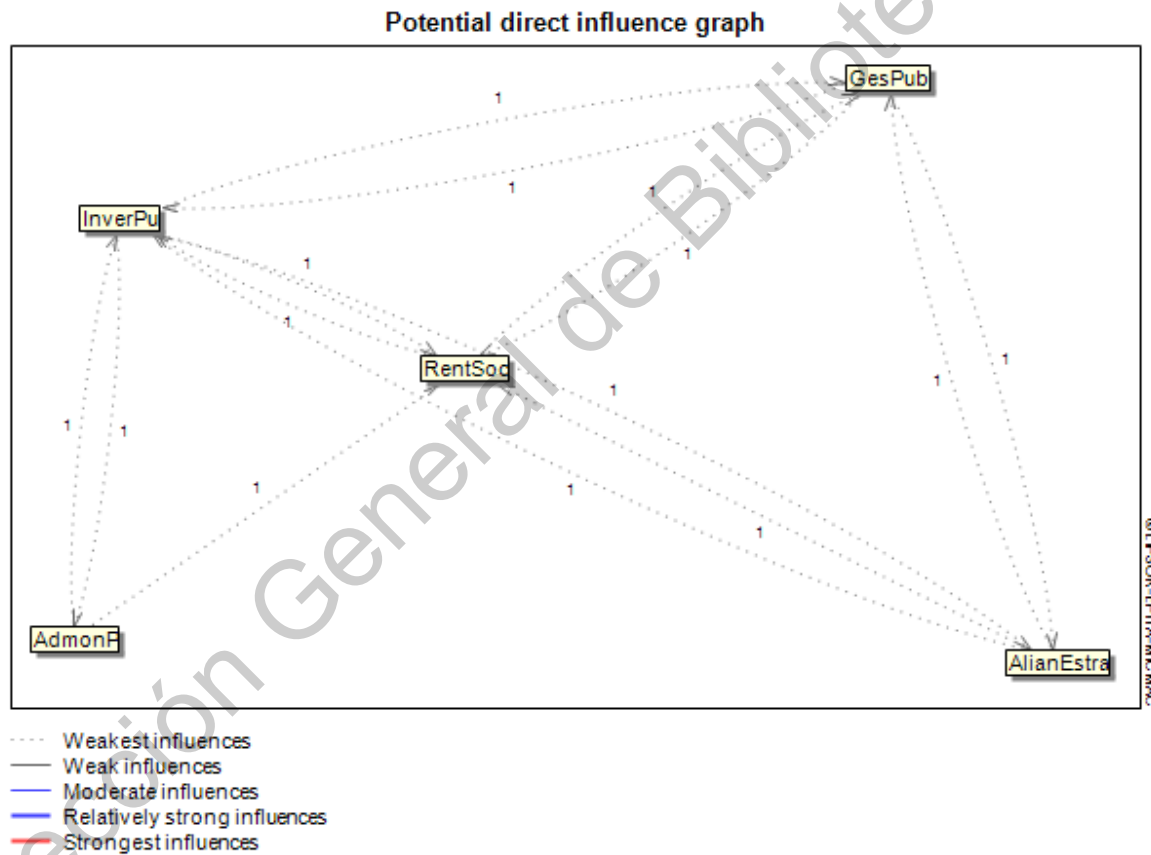
Figura 4.6. *Potential direct influence/dependence map. MPDI.*



Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MICMAC.

La figura 4.7. *Potential direct influence graph* (MPDI), posterior a ubicar las variables en una gráfica de influencia directas potenciales, identificó influencias débiles entre las siguientes variables: Gestión pública, inversión pública, rentabilidad social, administración pública y alianzas estratégicas. Lo anterior significa que en un escenario futuro el software determino por un juego probabilístico que las variables no son determinantes para el sistema estudiado, por ello las influencias que muestra son débiles.

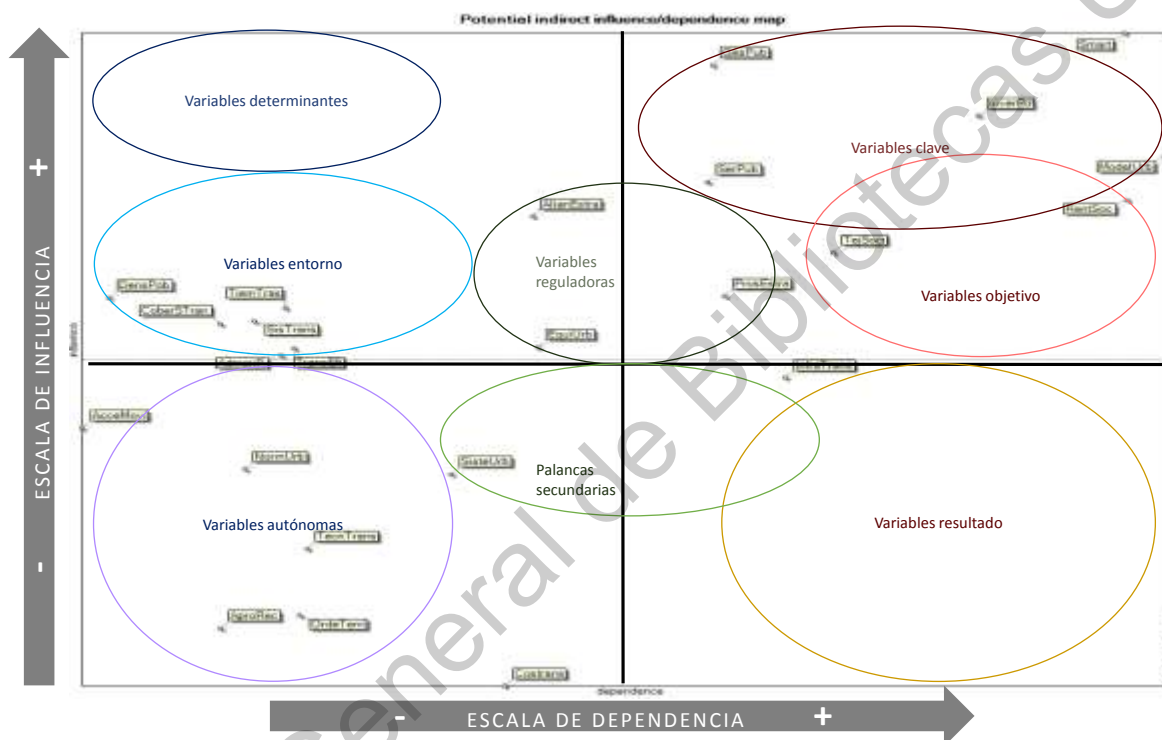
Figura 4.7. *Potential direct influence graph*. MPDI.



Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MICMAC.

Al realizar el mapeo de variables en la Figura 4.8. *Potential indirect/influence map* (MPII), el sentido de la prospectiva o potencial, el software determinó un desplazamiento de la influencia directa a la indirecta con desplazamientos a considerar para estudiar el sistema.

Figura 4.8. *Potential indirect/influence map*. MPII.



Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MICMAC.

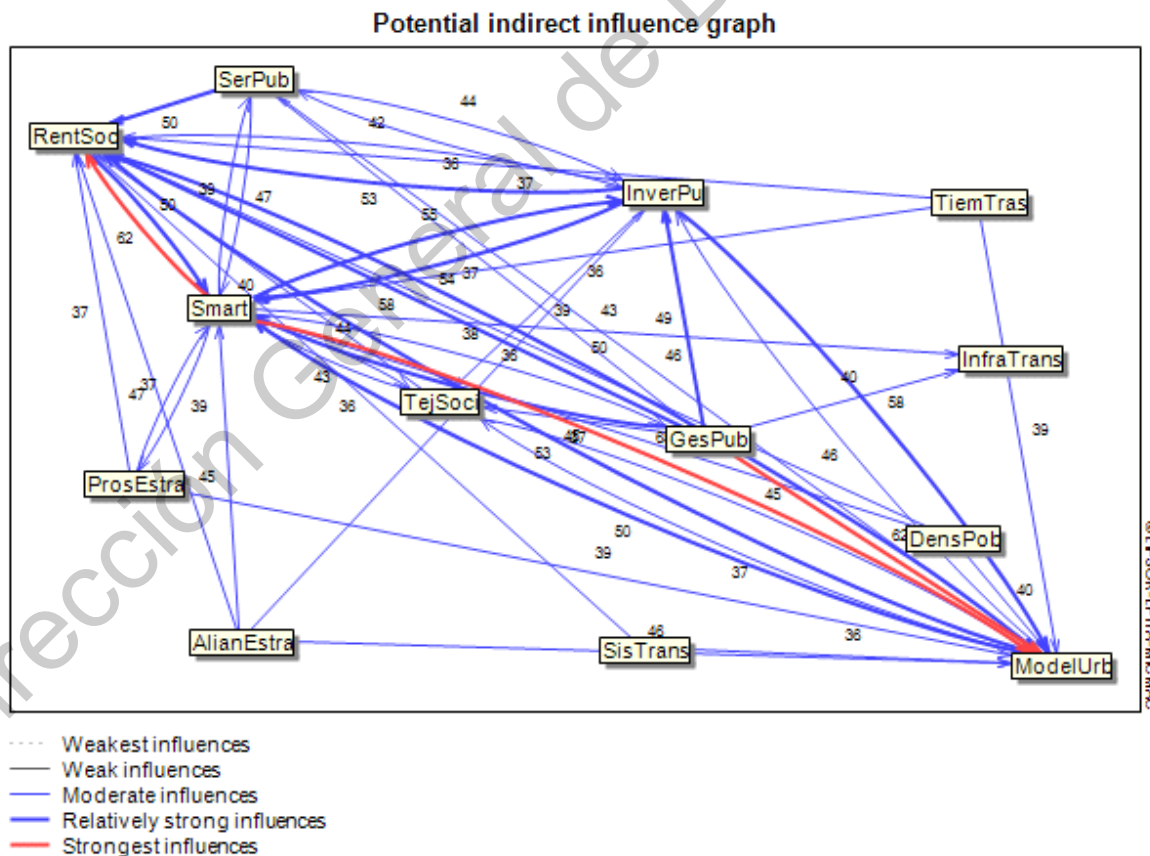
De acuerdo a la figura 4.8., se identificaron las siguientes categorías:

- Variables entorno: Densidad de población, cobertura del sistema de transporte, tiempo de traslado, sistema de transporte, administración pública y transporte eficaz.
- Variables autónomas: Accesibilidad a la movilidad, normatividad urbana, tecnología del transporte, aprovechamiento de los recursos, ordenamiento territorial y costo del transporte.

- Variables reguladoras: Alianzas estratégicas, equipamiento urbano y prospectiva estratégica.
- Palancas secundarias: Sistema urbano.
- Variables resultado: Infraestructura del transporte.
- Variables objetivo: Tejido social y rentabilidad social.
- Variables clave: Gestión pública, servicios públicos, inversión pública, Smart city y modelo urbano.

Las variables fueron posteriormente reubicadas de acuerdo a su influencia indirecta potencial en la figura 4.9. *Potential indirect influence graph*, en la que se observan influencias moderadas, relativamente fuertes y fuertes entre ellas.

Figura 4.9. *Potential indirect influence graph*



Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MICMAC.

Con base en la figura 4.9. *Potential indirect influence graph*, se determinó que de acuerdo al método de prospectiva y el escenario propuesto deseado se deben considerar las siguientes variables, por su fuerte influencia potencial en el futuro: Rentabilidad social, *Smart city*, gestión pública y modelo urbano.

Para concluir de acuerdo a las variables de potenciales indirectas, se enfatizó que en un modelo de escenario deseable, la Zona Metropolitana de la Ciudad de Querétaro, vista bajo el modelo de ciudad-región global que responde a las dinámicas propias de la globalización, en un contexto de la sociedad de la información y el conocimiento. Tiene el potencial para impulsar el desarrollo local en una lógica de rentabilidad social que brinde en igualdad de condiciones el derecho de acceso a los servicios públicos, bajo un contexto que responda a la 4ª revolución industrial en su máxima expresión del *Smart City*, como el modelo de ordenamiento territorial que fomenta la competitividad metropolitana por medio de la gobernanza, la gestión profesional de la metrópoli a través de factores de medición estratégica, compromisos y recursos humanos.

El modelo urbano de ciudad-región global deseable para la ZMCQ es una estrategia básica para la gobernanza metropolitana, la rentabilidad social, el mantenimiento del sistema de derecho, la habitabilidad, así como la optimización de la eficiencia de los procesos de ocupación del espacio y la distribución territorial del Estado.

4.2. Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones (Mactor)

Los resultados del segundo taller de prospectiva en el que se realizó la dinámica de MACTOR partieron de una dinámica que consistió en completar cada una de las tablas a partir de una la discusión en grupo; en la que cada actor comparte información y establece relaciones con los otros. Se consideró que en ocasiones podía ser complicado que los actores revelaran sus estrategias, y por ello se formaron grupos para fomentar el diálogo entre ellos, para que la información pudieran compartirla en un entorno de confianza.

Lista de actores

1. Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ)
2. COPARMEX QRO (COPARMEX)
3. Municipio de Querétaro (MpioQro)
4. Gobierno del Estado de Querétaro (GobQro)
5. Consejo de Concertación Ciudadana (ConsjConce)
6. Colegio de Ingenieros Peritos Responsables y Corresponsables de Obra (CIROCEQ)
7. Instituto Queretano del Transporte (IQT)
8. Club de Industriales de Querétaro (CIQro)

Lista de objetivos

1. Generar proyectos integrales para garantizar el acceso universal a los servicios públicos mejorar la movilidad metropolitana (ProyIntMP)
2. Consolidar espacios de participación ciudadana de alta calidad que contribuyan a mejorar los niveles de competitividad metropolitana (CompeMetro)

3. Implementar un plan estratégico de comunicación política que contribuya al desarrollo de los proyectos públicos para la movilidad urbana (PlanEsMov)
4. Desarrollar un sistema permanente de mejora continua en la Nueva Gestión Pública basada en resultados que logre el desarrollo sostenible de la ZMCQ (DesSos)
5. Crear un sistema metropolitano que fomente las prácticas públicas y empresariales basadas en valores, integridad y ética pública, las cuales permitan la evaluación en el desempeño del transporte público urbano con calidad, bajo costo, cobertura y accesibilidad (TransporteU)
6. Tener un sistema de evaluación y certificación del desempeño institucional de manera autónoma que fomente las políticas y proyectos que promuevan la calidad de vida de la metrópoli (Proyecalid)
7. Tener un sistema de transporte público eficiente y eficaz (SisteTrans)
8. Contribuir a elevar el nivel de competitividad y gobernanza en la zona metropolitana mediante la movilidad sostenible (CompGobern)

El análisis de los movimientos de los actores, en el método MACTOR, comprende las siguientes etapas:

1. Realizar la tabla de estrategia de actores con los planes, motivaciones, limitaciones y medios de acción de cada actor.
2. Identificar objetivos estratégicos asociados a cada actor.
3. Posicionar a cada actor en el cuadro de influencias e identificar las convergencias y divergencias entre ellos, que se presenta en la tabla 4.4 matriz de influencias directas (MID).

Tabla 4.4 Matriz de influencias directas (MID).

MID	UAQ	COPARMEX	MpioGro	GobGro	ConsjConce	CIROCEQ	IQT	CIQro
UAQ	0	2	2	2	4	4	2	0
COPARMEX	1	0	2	2	2	2	0	3
MpioGro	2	2	0	3	2	2	0	1
GobGro	2	2	3	0	3	2	3	2
ConsjConce	2	2	3	4	0	3	3	2
CIROCEQ	3	1	2	2	3	0	1	0
IQT	0	1	2	3	2	0	0	0
CIQro	2	3	2	3	2	2	2	0

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR.

Las influencias en la tabla 4.4, se ponderan de 0 a 4 de acuerdo a la importancia del efecto sobre el actor:

0: Sin influencia

1: Procesos, se refiere a que la relación entre los actores influye en los procesos que realiza el actor.

2: Proyectos, se refiere a que la relación entre los actores influye en los proyectos que realiza el actor.

3: Misión, se refiere a que la relación entre los actores influye en la misión que realiza el actor.

4: Existencia, se refiere a que la relación entre los actores influye en la existencia que realiza el actor.

4. Clasificar los objetivos de cada actor y evaluar las convergencias y divergencias en términos de los objetivos.

La tabla 4.5 matriz de posiciones valoradas (2MAO) establece una relación entre cada actor y objetivo, lo que se evalúa como de acuerdo, en contra, neutral o indiferente; lo anterior lo hace para jerarquizar los objetivos.

Tabla 4.5 Matriz de posiciones valoradas (2MAO)

2MAO	ProyIntMP	CompeMetro	PlanEsmov	DesSos	TrasporteU	Proyecalid	SisteTrans	CompGobern
UAQ	4	2	1	3	3	2	3	4
COPARMEX	1	3	2	3	4	4	3	4
MpioGro	2	3	3	4	4	3	2	3
GobGro	2	2	3	3	4	4	2	3
ConsjConce	3	4	4	3	3	3	4	3
CIROCEQ	3	4	1	3	3	2	3	4
IQT	2	1	2	4	2	3	4	3
CIQro	2	3	2	3	4	3	3	4

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR.

El valor asignado indica si el actor es favorable u opuesto al objetivo, de acuerdo a la siguiente ponderación:

0: El objetivo es poco consecuente

1: El objetivo pone en peligro los procesos operativos (gestión, etc.) del actor/ es indispensable para sus procesos operativos

2: El objetivo pone en peligro el éxito de los proyectos del actor / es indispensable para sus proyectos

3: El objetivo pone en peligro el cumplimiento de las misiones del actor/ es indispensable para su misión

4: El objetivo pone en peligro la propia existencia del actor / es indispensable para su existencia.

5. Evaluar las relaciones de poder y formular recomendaciones estratégicas para cada actor.

La utilidad de la tabla 4.6 Matriz de Influencias Directas e Indirectas (MIDI), es que permitió tener una visión más completa de los juegos de competitividad, es decir, un actor puede reducir el número de elecciones de otro al influir en él a través de un intermediario. Mactor al realizar MIDI hace una serie de sumas que dio origen a una nueva matriz con una escala de intensidad que funciona para evaluar las influencias directas en el MDI.

Tabla 4.6 Matriz de Influencias Directas e Indirectas (MIDI).

MIDI	UAQ	COPARMEX	MpioQro	GobQro	ConsjConce	CIROCEQ	IQT	CIQro	li
UAQ	10	10	13	14	15	13	8	7	80
COPARMEX	11	11	11	12	11	11	8	8	72
MpioQro	10	10	12	12	12	11	9	7	71
GobQro	11	12	16	17	15	13	11	7	85
ConsjConce	12	12	16	18	16	13	11	7	89
CIROCEQ	10	10	11	11	12	11	8	6	68
IQT	7	7	8	8	8	7	5	6	51
CIQro	11	13	15	15	15	12	10	8	91
Di	72	74	90	90	88	80	65	48	607

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR.

Los valores de la tabla 4.6 MIDI indicaron la importancia de las influencias directas e indirectas que los actores tienen entre sí. De esta forma se obtuvo el grado de influencia directa e indirecta de cada actor (li, al sumar filas), de lo que se obtuvo que los actores con mayor influencia son el Club de Industriales de Querétaro (CIQro), el Consejo de concertación ciudadana (ConsjConce), el Gobierno del Estado de Querétaro (GobQro) y la Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ).

En un escenario deseable, la ZMCQ requiere de la participación de los actores con influencia en el sistema y diseño de políticas públicas para la movilidad urbana, para ello se necesita de una reapropiación del espacio público, condiciones de habitabilidad que proporcionen servicios, así como acceso a los bienes públicos para toda la población. El diseño de políticas públicas para la movilidad requiere

entonces de la coparticipación de actores de cuatro ámbitos: Empresa, gobierno, sociedad y academia. En ese contexto, las áreas son representadas por el Club de Industriales de Querétaro, el Gobierno del Estado de Querétaro, el Consejo de Concertación Ciudadana y la Universidad Autónoma de Querétaro.

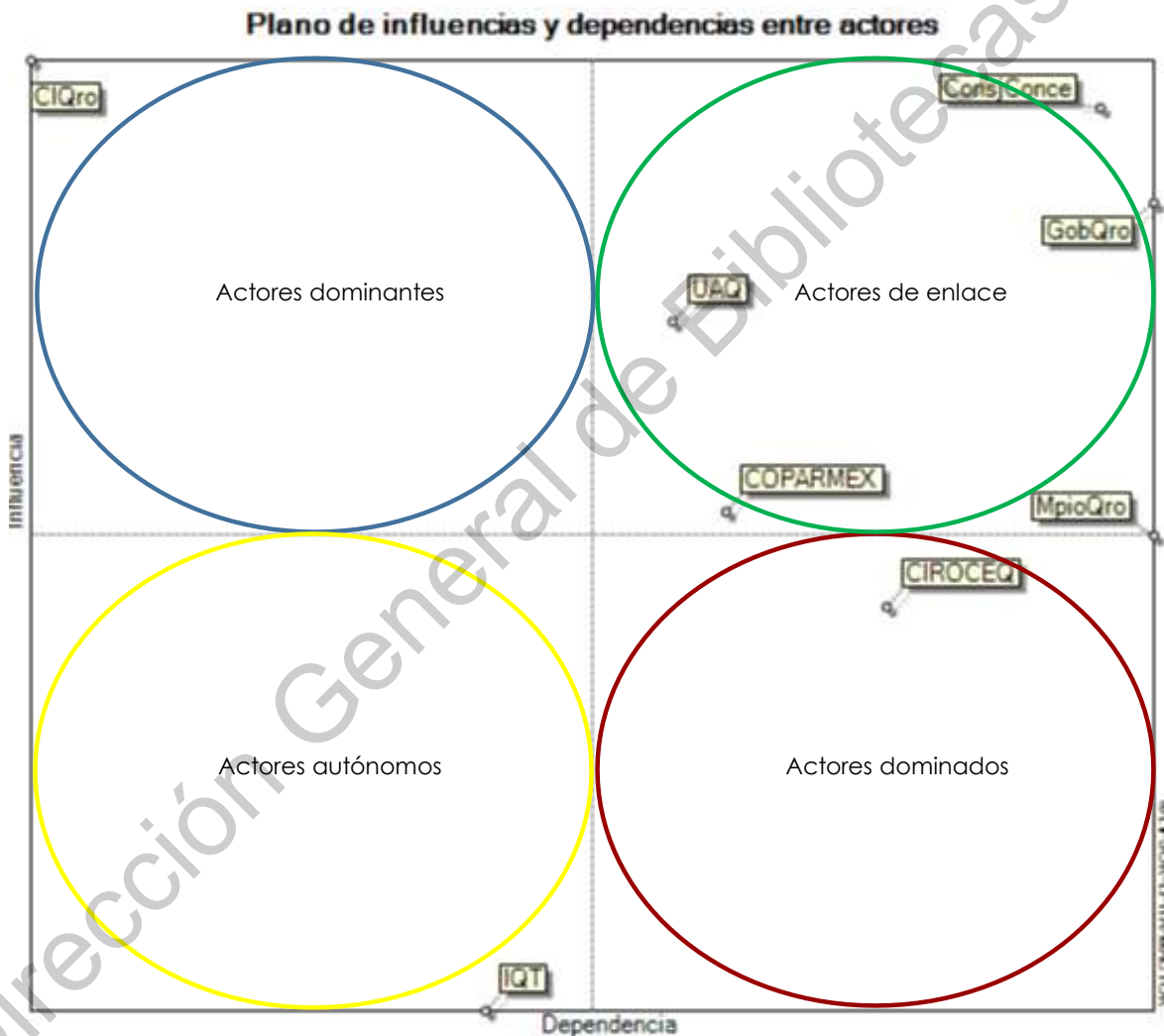
De esta manera se da cumplimiento al esquema de colaboración de cuarta hélice, el cual tiene la capacidad de producir innovaciones a través de procesos de diálogo y reflexión abierta en entornos de co-creación y co-participación, mismos que derivan en la creación de políticas públicas innovadoras que podrían dar origen a soluciones en el tema de movilidad urbana en la ZMCQ.

- El grado de dependencia directa e indirecta de cada actor (Di, al sumar columnas), cuyos resultados mostraron una mayor dependencia de los siguientes actores: Municipio de Querétaro (MpioQro), el Gobierno del Estado de Querétaro (GobQro), Consejo de concertación ciudadana (ConsjConce), y el Colegio de Ingenieros Peritos Responsables y Corresponsables de Obra (CIROCEQ).

Este resultado indicó que los actores que son dependientes entre sí, tienen una relación que puede facilitar u obstaculizar la creación, puesta en marcha y éxito de las políticas públicas de movilidad urbana en la ZMCQ. Destacó en este caso de nuevo la presencia de entidades de la administración pública como el Gobierno del Estado de Querétaro y el Municipio de Querétaro, este último el responsable de la normatividad urbana, además del otorgamiento de permisos de obra y licencias para el funcionamiento de diversos tipos de negocios y establecimientos, en lo que corresponde al Municipio.

El software permitió elaborar un plano de influencias y dependencias entre actores, que se presenta en la figura 4.10 y se refiere a una representación gráfica de la posición de los actores con respecto a su influencia o dependencia directa o indirecta entre cada uno de ellos. Las posiciones fueron calculadas automáticamente con el *software*.

Figura 4.10. Plano de influencias y dependencias entre actores.



Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR.

De la figura 4.10., se desprende que el actor dominante es el CIQro, Club de Industriales de Querétaro, cuyo objetivo es contribuir a elevar el nivel de

competitividad y gobernabilidad en la zona metropolitana, se debe enfatizar en este caso que la posición que obtuvo se debe al posicionamiento político, económico y social, lo que le permite ser un actor capaz de incidir y generar cambios, sobre todo cuando de la generación de políticas públicas se trata.

Las políticas públicas para la movilidad urbana en la ZMCQ deben inscribirse en una dinámica que lleva a situar lo local en un contexto global, lo que lleva a pensar y actuar globalmente, de acuerdo a Brugué, Gomá, Subirats (2002). Es así como el futuro lleva a reforzar los vínculos identitarios, ya que son un activo social que permite al territorio generar sentido de pertenencia.

Las metrópolis se convierten en el espacio territorial donde hay redes económicas y sociales que dan forma a la interacción y generan lazos entre las personas y grupos, las cuales se manifiestan en el espacio público.

En el otro extremo se ubicó el Municipio de Querétaro (MpioQro) como actor dominado debido a la poca autonomía financiera, aspecto que dificulta su capacidad para promover infraestructura. Mientras que por el lado de la normatividad, la movilidad y el control del sistema de transporte recae en el Gobierno del Estado y el Federal.

En el mismo rubro, como actor dominado, se localizó el CIROCEQ debido a que no tiene aún la consolidación necesaria como Colegio, que le permita generar enlaces o acuerdos en el tema de movilidad. Como actor autónomo se ubica también el IQT por la poca influencia que tiene y su condición institucional que lo hace completamente dependiente del Gobierno del Estado de Querétaro.

La tabla 4.7 Balance Neto de las influencias (BN) realizó una medición de la escala de influencias directas e indirectas, en este caso cada actor recibió influencias directas e indirectas de orden 2 de cada actor. La escala de influencia neta consideró para cada actor la influencia neta ejercida o recibida para cada actor.

Tabla 4.7 Balance Neto de las influencias (BN).

BN	UAQ	COPARMEX	MpioQro	GobQro	ConsjConce	CIROCEQ	IQT	CIQro	Suma
UAQ		-1	3	3	3	3	1	-4	8
COPARMEX	1		1	0	-1	1	1	-5	-2
MpioQro	-3	-1		-4	-4	0	1	-8	-19
GobQro	-3	0	4		-3	2	3	-8	-5
ConsjConce	-3	1	4	3		1	3	-8	1
CIROCEQ	-3	-1	0	-2	-1		1	-6	-12
IQT	-1	-1	-1	-3	-3	-1		-4	-14
CIQro	4	5	8	8	8	6	4		43

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR.

De la tabla 4.7 el signo + o la cifra en positivo se refiere a que actor ejerce más influencia y el – que el actor tiene menor influencia con respecto a los otros actores. Lo anterior permitió verificar que el nivel de influencia más directa e indirecta, correspondió al Club de Industriales (CIQro), ya que lo que influye en los actores que se ubican en las columnas es mayor, que la influencia que recibe de cada uno de ellos. En este caso influyó en forma significativa en el Municipio de Querétaro (MpioQro) nivel 8, el Gobierno del Estado de Querétaro (GobQro) nivel 8, y el Consejo de Concertación Ciudadana (ConsjConce) nivel 8. En una escala menor influye tanto directa como indirectamente en el CIROCEQ nivel 6, la COPARMEX nivel 5, el IQT y la UAQ nivel 4.

Enseguida se presenta la retroacción indirecta (R_i) es la relación de fuerza del actor teniendo en cuenta las influencias y dependencias directas e indirectas y su retroacción. La Matriz de Influencias Directas e Indirectas (MIDI) proporcionó dos datos, por una parte las influencias directas e indirectas que el actor i tiene sobre el actor j (MIDI) ij donde $i \neq j$ son equivalentes, por definición, a la dependencia directa e indirecta que tiene el actor j con respecto al actor i . (Godet. 2001).

La retroacción (MIDI) ii corresponde a la tabla 4.8 y presentó la influencia indirecta que un actor tiene sobre sí mismo, la cual se da a través de un intermediario, por ello sobresale que en este caso los actores autónomos y dominados tienen un bajo nivel de retroacción, al no tener intermediarios. Mactor propone que en la medida en que un actor es más competitivo e influyente, su dependencia y retroacción son débiles.

Tabla 4.8 Relaciones de fuerza MIDI

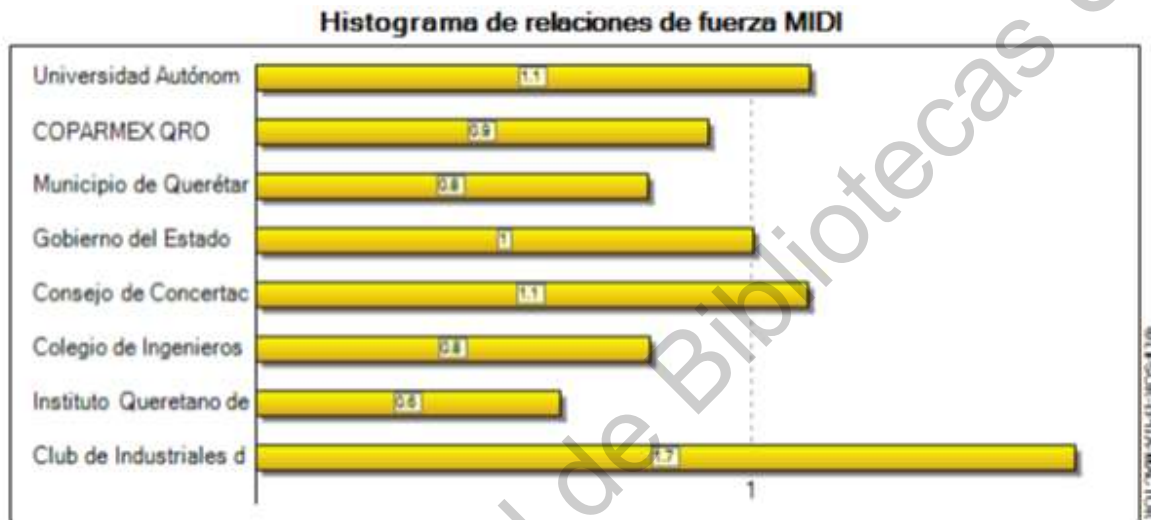
	R_i
UAQ	1.12
COPARMEX	0.91
MpioQro	0.79
GobQro	1.00
ConsjConce	1.11
CIROCEQ	0.80
IQT	0.61
CIQro	1.65

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR.

De la tabla 4.8 se concluyó que el IQT, Instituto Queretano del Transporte es el actor más competitivo e influyente, por tener dependencia y retroacción débil. En un escenario prospectivo, este organismo puede ser un actor determinante ya que en lo que refiere a las políticas de movilidad, se considera un medio valioso y de la existencia, así como la actividad de cada persona. Es esencial para la vida colectiva, como valor y como derecho. La tabla se representó también en el histograma 4.11., en el que aparece la retroacción de cada actor.

De la figura 4.11. Histograma de relaciones de fuerza MIDI se concluyó que si el actor es débil competitivamente se debe a que es muy influyente, muy dependiente y muy retroactivo. También puede existir un actor que sea moderadamente influyente y que no tenga dependencia o retroacción y por lo tanto es muy competitivo.

Figura 4.11. Histograma de relaciones de fuerza MIDI.



Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR.

A través de Mactor se pudo conocer el balance de posiciones por objetivo valorado, el cual se muestra de las figuras 4.12. a la figura 4.19., en cada una de ellas el dibujo de la balanza muestra los actores que tienen mayor influencia para cada objetivo, los cuales se localizan del lado izquierdo y se identifican con el signo + en verde. De esta forma el software ubicó a los actores clave dominantes para cada objetivo.

Figura 4.12. Generar proyectos integrales para mejorar la movilidad metropolitana.



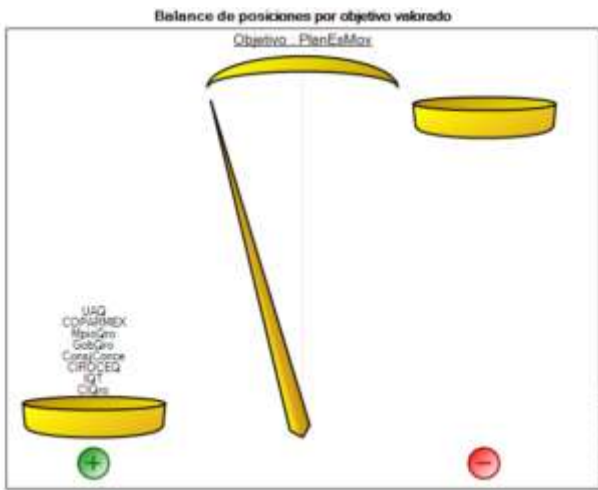
Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR.

Figura 4.13. Elevar el nivel de competitividad metropolitana.



Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR.

Figura 4.14. Implementar un plan estratégico de movilidad que permita el acceso universal del transporte.



Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR.

Figura 4.15. Lograr el desarrollo sostenible de la ZM de Qro, promover la calidad de vida y el posicionamiento de la metrópoli en el contexto nacional e internacional.



Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR.

Figura 4.16. Contar con un sistema metropolitano de movilidad que permita el acceso del transporte público con calidad, bajo costo, cobertura y accesibilidad.



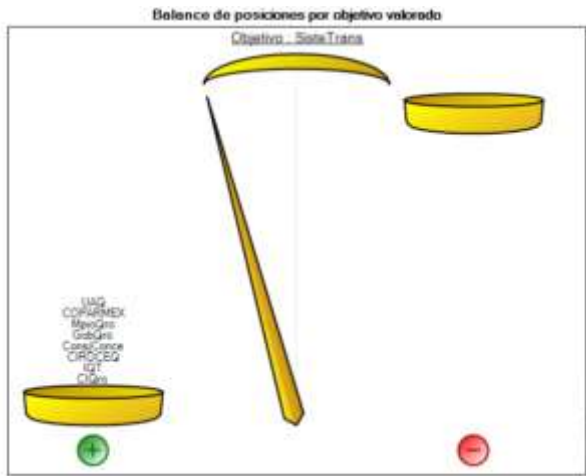
Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR.

Figura 4.17. Tener un programa estratégico de movilidad metropolitano con visión de largo plazo y con proyectos de alta calidad profesional que garanticen los niveles de competitividad, eficacia, eficiencia y transparencia en el uso de los recursos públicos.



Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR.

Figura 4.18. Tener un sistema de transporte público eficiente y eficaz.



Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR.

Figura 4.19. Contribuir a elevar el nivel de competitividad y gobernanza en la zona metropolitana.



Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR.

La Matriz Max. de las Influencias Directas e Indirectas (MMDII) se utilizó para determinar el nivel máximo de influencia que un actor tiene sobre otro, ya sea directa o indirecta, a través de un actor intermediario, ello se muestra en la tabla 4.9, en la matriz MDII en la que se pierde el sentido del significado simple para construir la escala de intensidades (de influencias directas en la matriz MDI), el MMDII conservó esta escala y dio como resultados el grado de influencia directa e indirecta máxima de cada actor (IMAXi) después de sumar las filas; y el grado de dependencia máxima directa e indirecta de cada actor (DMAXi) al sumar las columnas.

Tabla 4.9 Matriz Max. de las Influencias Directas e Indirectas (MMDII).

MMDII	UAQ	COPARMEX	MpioQro	GobQro	ConsjConce	CIROCEQ	IQT	CIQro	IMAXi
UAQ	0	2	3	4	4	4	3	2	22
COPARMEX	2	0	2	3	2	2	2	3	16
MpioQro	2	2	0	3	3	2	3	2	17
GobQro	2	2	3	0	3	3	3	2	18
ConsjConce	3	2	3	4	0	3	3	2	20
CIROCEQ	3	2	3	3	3	0	3	2	19
IQT	2	2	3	3	3	2	0	2	17
CIQro	2	3	3	3	3	2	3	0	19
DMAXi	16	15	20	23	21	18	20	15	148

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR.

Los valores representan los niveles máximos de influencias directas e indirectas de los actores entre ellos, la cifra es importante cuando la influencia del actor sobre otro actor es significativa, para este caso los actores con mayor influencia al sumar filas en el IMAXi son la UAQ, el Consejo de concertación ciudadana, CIROCEQ, el Club de Industriales de Querétaro y el Gobierno del Estado de Querétaro. Mientras que en el cálculo de sumatoria para las columnas en el DMAXi los actores relevantes son el Gobierno del Estado de Querétaro, el Consejo de concertación ciudadana, el Instituto Queretano del Transporte y el Municipio de Querétaro.

El MMDII se emplea para determinar el nivel máximo de influencia que un actor puede tener sobre otro, ya sea directa o indirectamente (a través de un actor intermediario). Sin embargo, en la matriz MDII se perdió el sentido del significado simple utilizado para construir la escala de intensidades (de influencias directas en la matriz MDI), el MMDII conservó esta escala y dio como resultados los siguientes:

- El grado de influencia directa e indirecta máxima de cada actor (IMAXi) se calculó sumando las filas, dando como resultado que los actores que pueden ejercer el liderazgo son la UAQ, el Consejo de Concertación Ciudadana, el CIROCEQ, y el Club de Industriales de Querétaro. Los resultados coinciden con la tabla 4.10 y la figura 4.20.
- El grado de dependencia máxima e directa de cada actor (DMAXi) se calculó al sumar las columnas y se identificaron como actores relevantes el Gobierno del Estado de Querétaro, el Consejo de concertación ciudadana, el Instituto Queretano del Transporte y el Municipio de Querétaro.

La Matriz Max. de las Influencias Directas e Indirectas de la tabla 4.10 se calculó de la misma forma que MIDI, sin embargo, esta sólo contiene un solo valor que representa el grado máximo de la influencia y dependencia directa o indirecta para cada actor. El resultado mide la competitividad con respecto a la matriz MMDII.

Tabla 4.10 MMDII competitiveness.

	D
UAQ	1.4
COPARMEX	0.9
MpioQro	0.8
GobQro	0.8
ConsjConce	1.0
CIROCEQ	1.0
IGT	0.8
CIQro	1.1

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR.

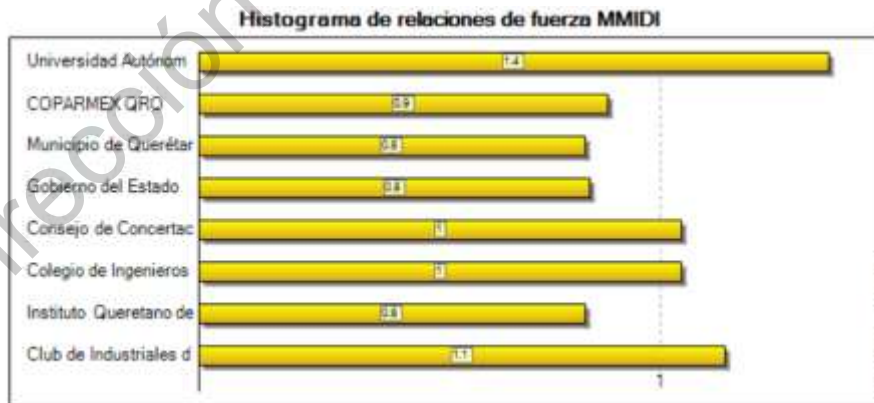
Qi es la relación de fuerza del actor al tomar en cuenta su nivel máximo de influencias y dependencias directas e indirectas, así como su retroacción. En este caso los actores con el Qi más alto se ubicaron la UAQ, el Club de Industriales, el Consejo de concertación ciudadana y el CIROCEQ. Al respecto se debe mencionar lo que Lizárraga (2006) destaca con respecto a la movilidad urbana, donde la configuración global del sector del transporte genera gran parte de los problemas de sostenibilidad ambiental y energética; al tiempo de explicar la insostenible movilidad urbana.

Generar políticas públicas de movilidad urbana en la ZMCQ implica la intervención de representantes de cada sector, por ello son competitivos los actores de los ámbitos: Académico (UAQ), empresarial (Club de Industriales de Querétaro), sociedad (Consejo de concertación ciudadana) y del sector expertos (CIROCEQ).

El reto consiste es promover un estilo de vida basado en una movilidad sostenible, y en desarrollar redes de transporte multimodal, al tiempo de impulsar la participación ciudadana en la toma de decisiones.

Mactor presentó también la figura 4.20. Histograma de relaciones de fuerza MMIDI creado a partir del vector MMDII de competitividad.

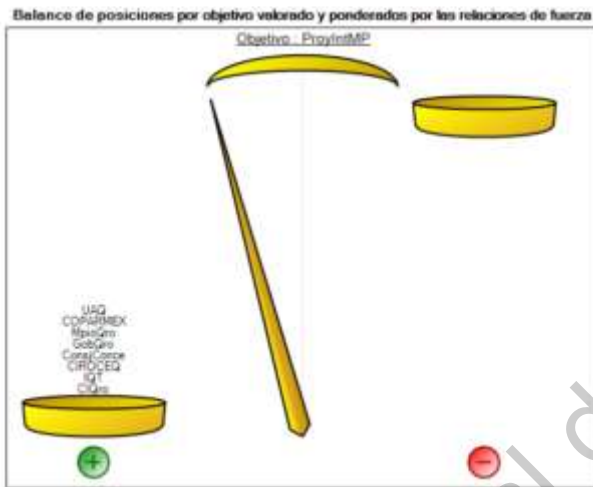
Figura 4.20. Histograma de relaciones de fuerza MMIDI.



Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR.

Posteriormente se obtuvo el balance de posiciones por objetivo valorado y ponderados por las relaciones de fuerza, el cual se muestra de las figuras 4.21., a la figura 4.28., en cada una de ellas el dibujo de la balanza muestra los actores que tienen mayor influencia para cada objetivo, los cuales se localizan del lado izquierdo y se identifican con el signo + en verde. De esta forma el software ubicó a los actores clave dominantes para cada objetivo.

Figura 4.21. Generar proyectos integrales para mejorar la movilidad metropolitana.



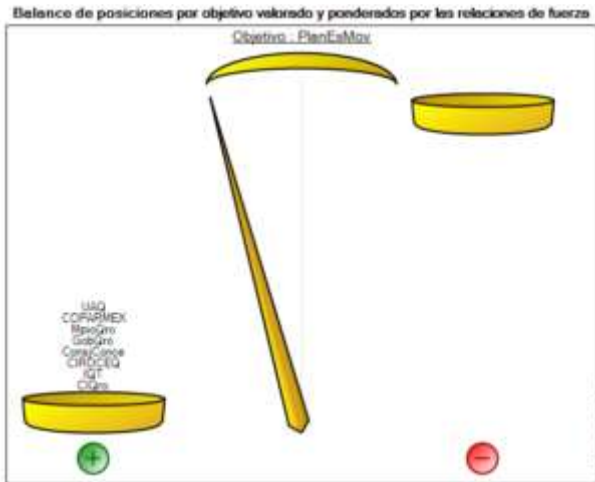
Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR.

Figura 4.22. Elevar el nivel de competitividad metropolitana.



Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR.

Figura 4.23. Implementar un plan estratégico de movilidad que permita el acceso universal del transporte.



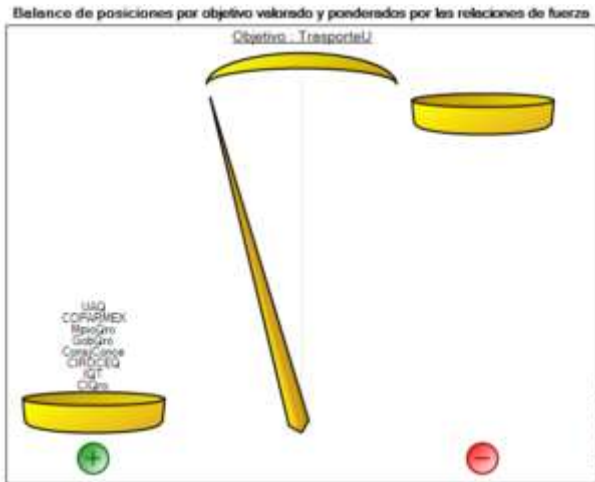
Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR.

Figura 4.24. Lograr el desarrollo sostenible de la ZM de Qro, promover la calidad de vida y el posicionamiento de la metrópoli en el contexto nacional e internacional.



Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR.

Figura 4.25. Contar con un sistema metropolitano de movilidad que permita el acceso del transporte público con calidad, bajo costo, cobertura y accesibilidad.



Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR.

Figura 4.26. Tener un programa estratégico de movilidad metropolitano con visión de largo plazo y con proyectos de alta calidad profesional que garanticen los niveles de competitividad, eficacia, eficiencia y transparencia en el uso de los recursos públicos.



Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR.

Figura 4.27. Tener un sistema de transporte público eficiente y eficaz.



Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR.

Figura 4.28. Contribuir a elevar el nivel de competitividad y gobernanza en la zona metropolitana.



Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR.

A continuación se presenta la relación entre actores y objetivos desde el orden 1 al 3, en las tablas 1MAO, 2MAO y 3MAO. La tabla 4.11 matriz de posiciones simples (1MAO), muestra la valencia de cada actor con respecto a cada objetivo (probable, improbable, neutral o indiferente). Esta matriz se formó a partir de que Mactor lo recalculó.

Tabla 4.11 Matriz de posiciones simples (1MAO)

1MAO	ProyIntMP	CompeMetro	PlanEsMov	DesSos	TrasporteU	Proyecalid	SisteTrans	CompGobern	Suma absoluta
UAQ	1	1	1	1	1	1	1	1	8
COPARMEX	1	1	1	1	1	1	1	1	8
MpioGro	1	1	1	1	1	1	1	1	8
GobGro	1	1	1	1	1	1	1	1	8
ConsjConce	1	1	1	1	1	1	1	1	8
CIROCEQ	1	1	1	1	1	1	1	1	8
IQT	1	1	1	1	1	1	1	1	8
CIQro	1	1	1	1	1	1	1	1	8
Número de acuerdos	8	8	8	8	8	8	8	8	
Número de desacuerdos	0	0	0	0	0	0	0	0	
Número de posiciones	8	8	8	8	8	8	8	8	

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR.

Los valores en la tabla 4.10 se presentan de acuerdo a los siguientes valores:

- 1: Actor desfavorable a la consecución del objetivo
- 0: Posición neutra
- 1: Actor favorable a la consecución del objetivo

De la tabla se desprende el número de acuerdos, desacuerdos y posiciones para cada actor. En este caso, los objetivos con mayor número de acuerdos son:

- Implementar un plan estratégico de movilidad que permita el acceso universal del transporte (PlanEsMov).

Para el caso de la ZMCQ donde se ha conformado un modelo intensivo que promueve el uso del vehículo privado, que implica mayor tiempo de traslado, contaminación ambiental y auditiva, con efectos sociales negativos. Un plan estratégico de movilidad debe ser capaz de cubrir las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras, ser asequible, operar de manera eficiente y ofrecer transporte intermodal, además de promover el uso de recursos no renovables, y limitar las emisiones de ruido.

- Lograr el desarrollo sostenible de la ZMCQ, promover la calidad de vida y el posicionamiento de la metrópoli en el contexto nacional e internacional (DesSos), ambos con siete actores de acuerdo con estos objetivos.

La movilidad urbana sostenible obliga a evaluar globalmente la sostenibilidad de las ciudades, para ello se requiere de la participación de la sociedad, en su conjunto, de tal forma que modifique sus comportamientos de consumo y modelos de movilidad. Ciudadanos, gobiernos y empresas deben promover políticas públicas, programas y acciones para mejorar la movilidad actual.

La tabla 4.12 matriz de posiciones valoradas (2MAO), especifica la posición del actor en cada objetivo (pro, contra, neutral o indiferente). Esta matriz se realizó con la información inicial y presentó marginaciones.

Tabla 4.12 Matriz de posiciones valoradas (2MAO)

2MAO	ProyIntMP	CompMetro	PlanEsmov	DesSos	Trasportell	Proyecalid	SisteTrans	CompGobern
UAQ	4	2	1	3	3	2	3	4
COPARMEX	1	3	2	3	4	4	3	4
MpioGro	2	3	3	4	4	3	2	3
GobGro	2	2	3	3	4	4	2	3
ConsjConce	3	4	4	3	3	3	4	3
CIROCEQ	3	4	1	3	3	2	3	4
IQT	2	1	2	4	2	3	4	3
CIQro	2	3	2	3	4	3	3	4

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR.

El signo indica si el actor es favorable u opuesto al objetivo, de manera que cada valor que se presentó se interpreta como se describe a continuación:

0: El objetivo es poco consecuente.

1: El objetivo pone en peligro los procesos operativos (gestión, etc.) del actor/ es indispensable para sus procesos operativos.

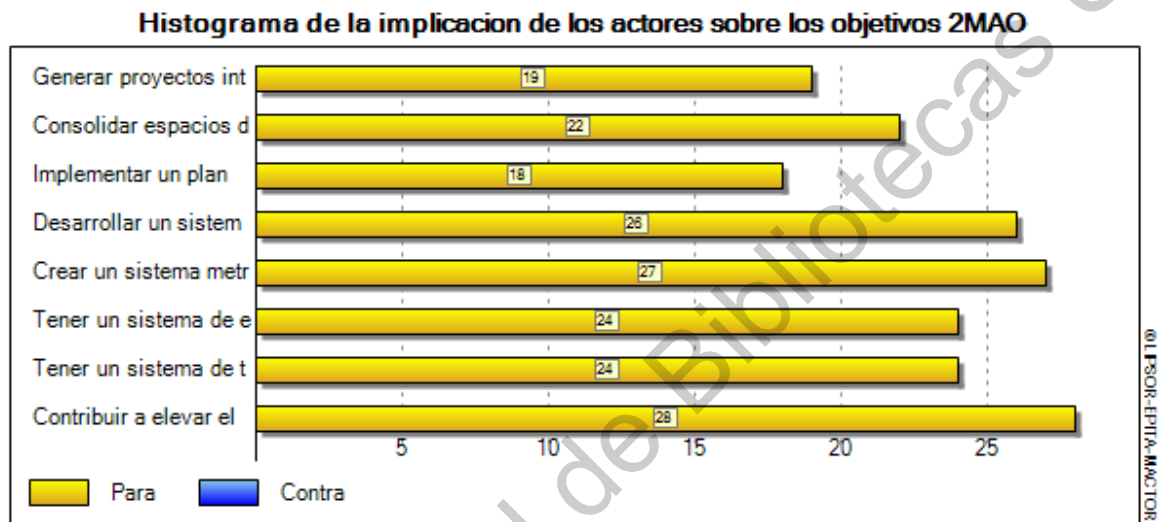
2: El objetivo pone en peligro el éxito de los proyectos del actor / es indispensable para sus proyectos.

3: El objetivo pone en peligro el cumplimiento de las misiones del / es indispensable para su misión.

4: El objetivo pone en peligro la propia existencia del actor / es indispensable para su existencia.

Mactor realizó también un histograma que se produjo a partir de la matriz de relación valorada (orden 2) entre actores y objetivos, 2MAO; la figura 4.29., representó la movilización de los objetivos del actor y se utilizó para identificar cada actor, la extensión de su posición con respecto a los objetivos definidos, por ejemplo: pro o contra.

Figura 4.29. Histograma de la implicación de los actores sobre los objetivos 2MAO.



Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR.

Los objetivos prioritarios de acuerdo al nivel de acuerdo de los actores fueron:

- Lograr el desarrollo sostenible de la ZM de Qro, promover la calidad de vida y el posicionamiento de la metrópoli en el contexto nacional e internacional (DesSos), con 21 puntos.
- Contar con un sistema metropolitano de movilidad que permita el acceso del transporte público con calidad, bajo costo, cobertura y accesibilidad (TrasporteU), con 17 puntos, e
- Implementar un plan estratégico de movilidad que permita el acceso universal del transporte (PlanEsMov), con 16 puntos.

En el caso del transporte público como sistema metropolitano para la movilidad, Lizárraga (2006) establece que debe basarse en la multimodalidad y los transbordos. Lograrlo involucra un alto grado de acuerdo entre los actores, ya sean del sector público o privado, ya que tienen objetivos e intereses que en ocasiones es complicado.

Mejorar las políticas públicas de movilidad urbana y del transporte necesita de una mayor participación de la sociedad, ya que son los ciudadanos quienes pueden dar información acerca de sus necesidades, características, tiempos de traslado, así como distancias que recorren.

Se requiere también de la implementación de la tecnología para mejorar el sistema metropolitano de movilidad en la ZMCQ, para utilizar nuevas formas de energía, modos de transporte incluyente que de acceso a toda la población; que permita aumentar la movilidad y la accesibilidad a un transporte seguro para la población de todos los niveles de ingreso. Ello necesita de una legislación que deje de privilegiar la presencia y uso del vehículo privado.

La matriz de posición valorada ponderada (con respecto a la competitividad) (3MAO) describe la posición de cada actor en cada objetivo. Esto es teniendo en cuenta su grado de opinión sobre cada objetivo, su jerarquía objetiva y la competitividad entre los actores.

Otra de las matrices que generó Mactor se ubica en la tabla 4.13 matrices de posiciones ponderadas valoradas (3MAO), la matriz de posición valorada ponderada (con respecto a la competitividad) (3MAO) describe la posición de cada actor en cada objetivo. Esto es teniendo en cuenta su grado de opinión sobre cada objetivo, su jerarquía objetiva y la competitividad entre los actores.

Tabla 4.13 Matrices de posiciones ponderadas valoradas (3MAO).

3MAO	ProyIntMP	CompeMetro	PlanEsMov	DesSos	TransporteU	Proyecalid	SistETrans	CompGobern	Mobilizacion
UAQ	4.5	2.2	1.1	3.4	3.4	2.2	3.4	4.5	24.6
COPARMEX	0.9	2.7	1.8	2.7	3.7	3.7	2.7	3.7	21.9
MpioQro	1.6	2.4	2.4	3.2	3.2	2.4	1.6	2.4	19.0
GobQro	2.0	2.0	3.0	3.0	4.0	4.0	2.0	3.0	23.1
ConsjConce	3.3	4.5	4.5	3.3	3.3	3.3	4.5	3.3	30.1
CIROCEQ	2.4	3.2	0.8	2.4	2.4	1.6	2.4	3.2	18.3
IQT	1.2	0.6	1.2	2.5	1.2	1.8	2.5	1.8	12.9
CIQro	3.3	5.0	3.3	5.0	6.6	5.0	5.0	6.6	39.6
Número de acuerdos	19.2	22.6	18.1	25.4	27.7	24.0	23.9	28.5	
Número de desacuerdos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Grado de mobilizacion	19.2	22.6	18.1	25.4	27.7	24.0	23.9	28.5	

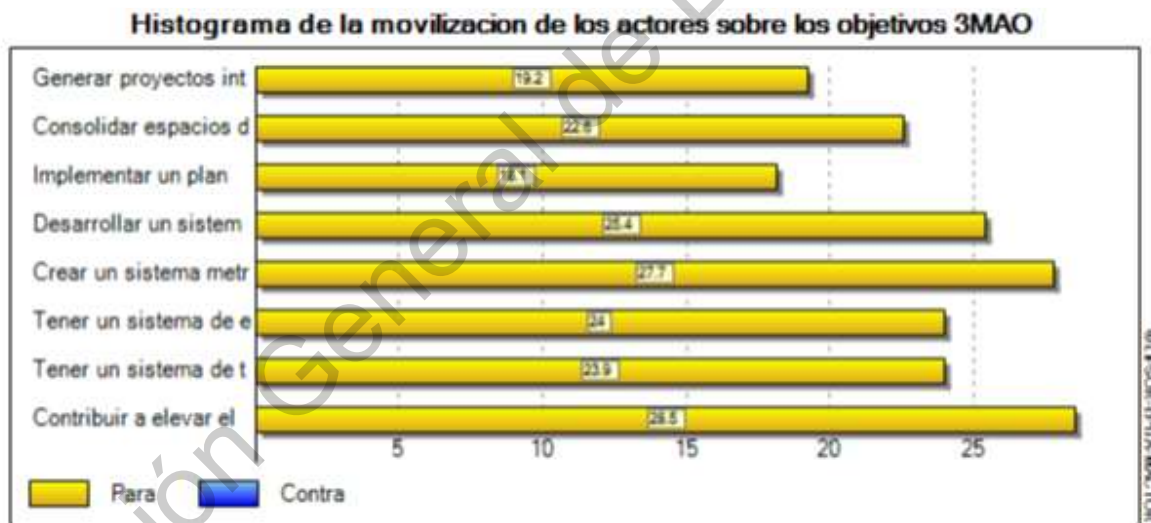
Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR.

Los valores positivos representan la movilización de los actores en la consecución de sus objetivos; mientras los valores negativos representan la tasa de oposición, en este caso, no existieron desacuerdos por parte de los actores, hacia ninguno de los objetivos. En el caso del número de acuerdos y la movilización para cada objetivo, se encontró que los siguientes objetivos fueron los que tiene mayor cantidad de acuerdos:

- Lograr el desarrollo sostenible de la ZM de Qro, promover la calidad de vida y el posicionamiento de la metrópoli en el contexto nacional e internacional (DesSos).
- Contar con un sistema metropolitano de movilidad que permita el acceso del transporte público con calidad, bajo costo, cobertura y accesibilidad (TrasporteU).

El histograma de la movilización de los actores sobre los objetivos 3MAO que se presenta en la figura 4.30., la generó Mactor a partir de la matriz de relación valorada (orden 3) entre actores y objetivos, 3MAO. Se utilizó para identificar para cada actor, la extensión de su posición con respecto a los objetivos definidos, en pro o contra.

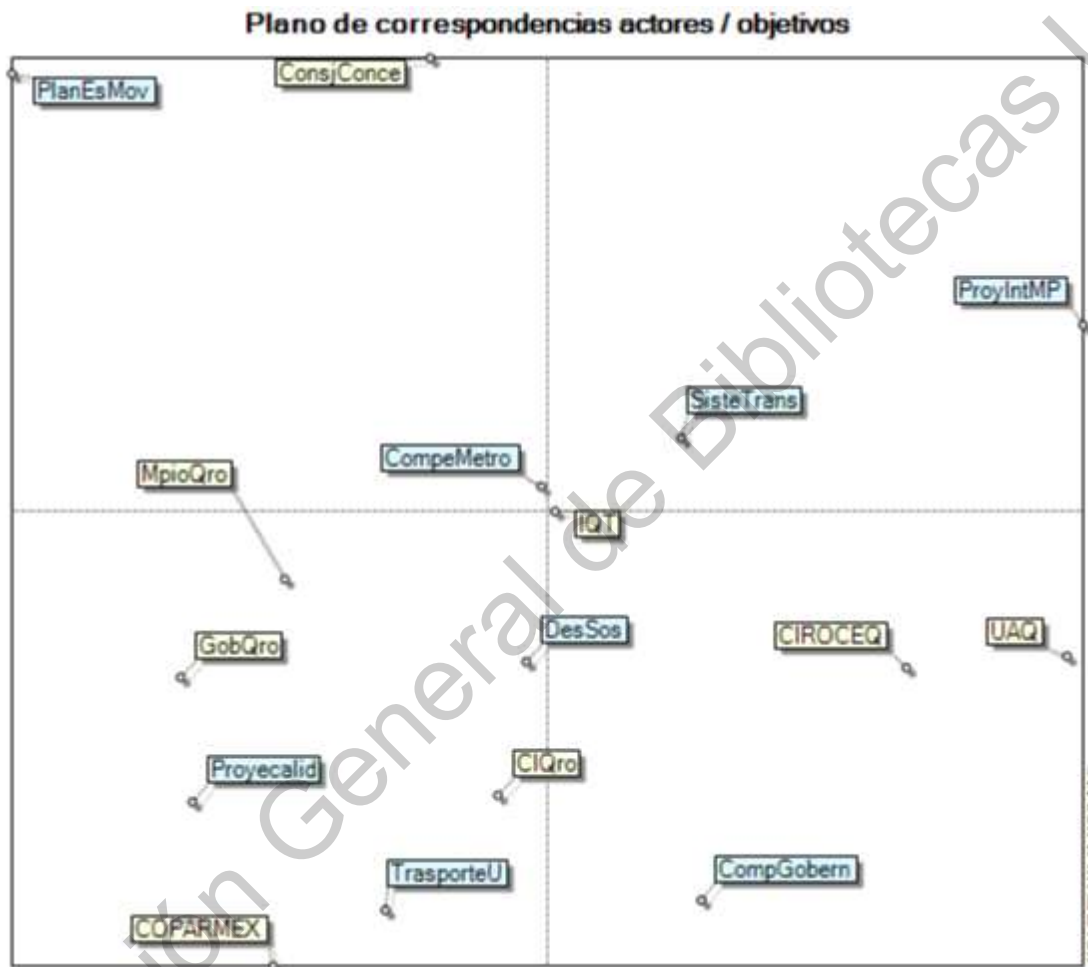
Figura 4.30. Histograma de la movilización de los actores sobre los objetivos 3MAO.



Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR.

La figura 4.31. Plano de correspondencias actores/objetivos, presenta cada rubro en los cuadrantes del plano cartesiano de acuerdo a la Matriz de convergencias de objetivos entre actores (1CAA, 2CAA y 3CAA), que se presentan después de esta figura.

Figura 4.31. Plano de correspondencias actores/objetivos.



Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR.

Para fines de interpretación de la figura 4.31., se determinó que los objetivos esenciales para el sistema fueron:

- Implementar un plan estratégico de movilidad que permita el acceso universal del transporte (PlanEsMov).

- Elevar el nivel de competitividad metropolitana (CompeMetro).

Los actores que mostraron mayor convergencia fueron: El Club de Industriales de Querétaro y el Consejo de Concertación Ciudadana, actores y objetivos que en una investigación con metodología prospectiva se consideran factores esenciales para construir el futuro deseable.

A partir de este mapa de coordenadas Mactor realizó las siguientes matrices de convergencias entre actores. La tabla 4.14 matriz de convergencias (1CAA), que representó una matriz de convergencias de objetivos entre actores o Convergencias simples Actor X Actor (1CAA) identifica para un par de actores el número de posiciones comunes que tienen con los objetivos (a favor o en contra). Con ello se identificó el número de alianzas posibles. Las codificaciones “neutrales” e “indiferentes” (codificadas como “0”) no se consideraron.

Tabla 4.14 Matriz de convergencias (1CAA)

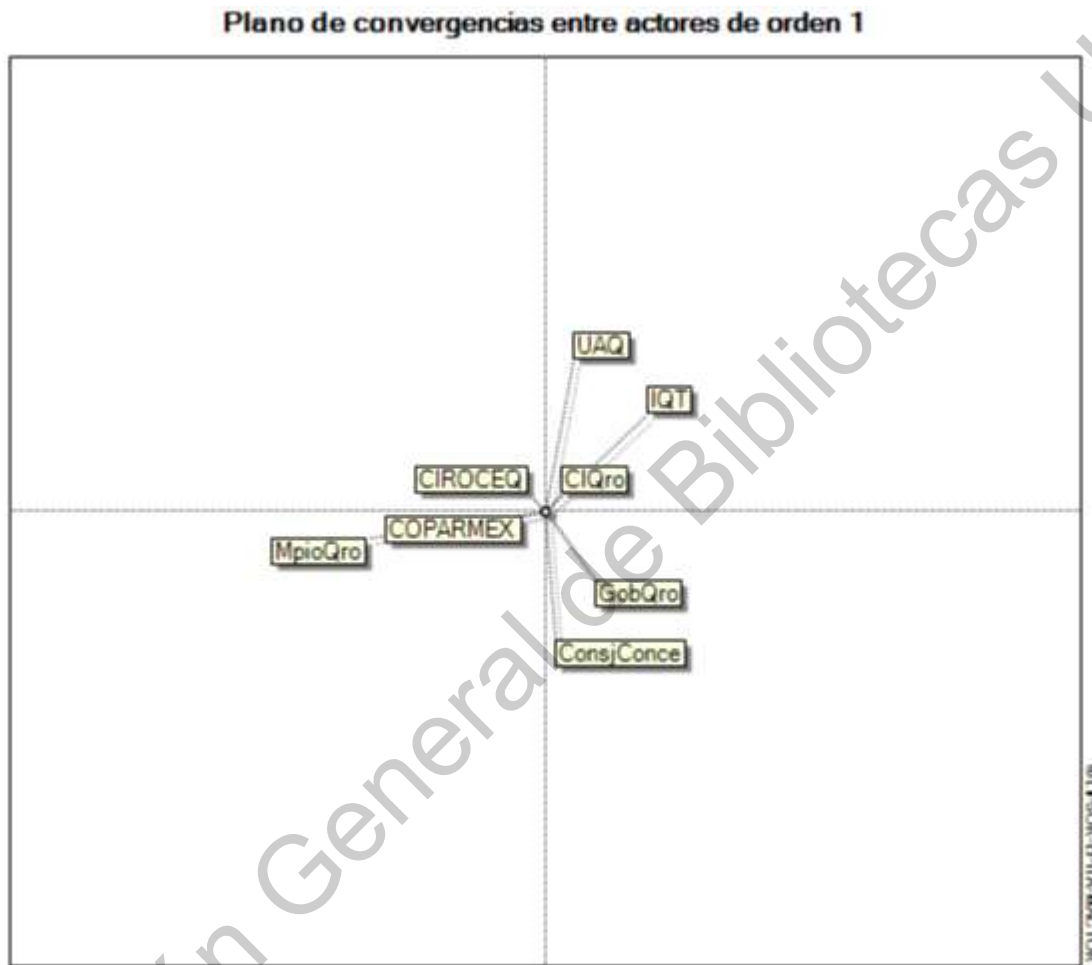
1CAA	UAQ	COPARMEX	MpioQro	GobQro	ConsjConce	CIROCEQ	IQT	CIQro
UAQ	0	5	5	5	5	3	3	5
COPARMEX	5	0	5	5	5	4	2	5
MpioQro	5	5	0	5	5	3	2	5
GobQro	5	5	5	0	6	3	2	6
ConsjConce	5	5	5	6	0	3	3	6
CIROCEQ	3	4	3	3	3	0	2	4
IQT	3	2	2	2	3	2	0	3
CIQro	5	5	5	6	6	4	3	0
Número de convergencias	31	31	30	32	33	22	17	34

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR.

El Club de Industriales de Querétaro, el Consejo de Concertación Ciudadana, el Gobierno del Estado de Querétaro, la UAQ, la COPARMEX y el Municipio de Querétaro, son los actores que presentaron el grado de convergencia e intensidad más importante, ello significa que tienen intereses convergentes.

La figura 4.32., correspondió al plano de convergencias entre actores de orden 1 y mostró que entre más cercanos esta un actor de otro en el plano, significa que la convergencia es intensa, los resultados se tomaron de la tabla 4.14.

Figura 4.32. Plano de convergencias entre actores de orden 1.

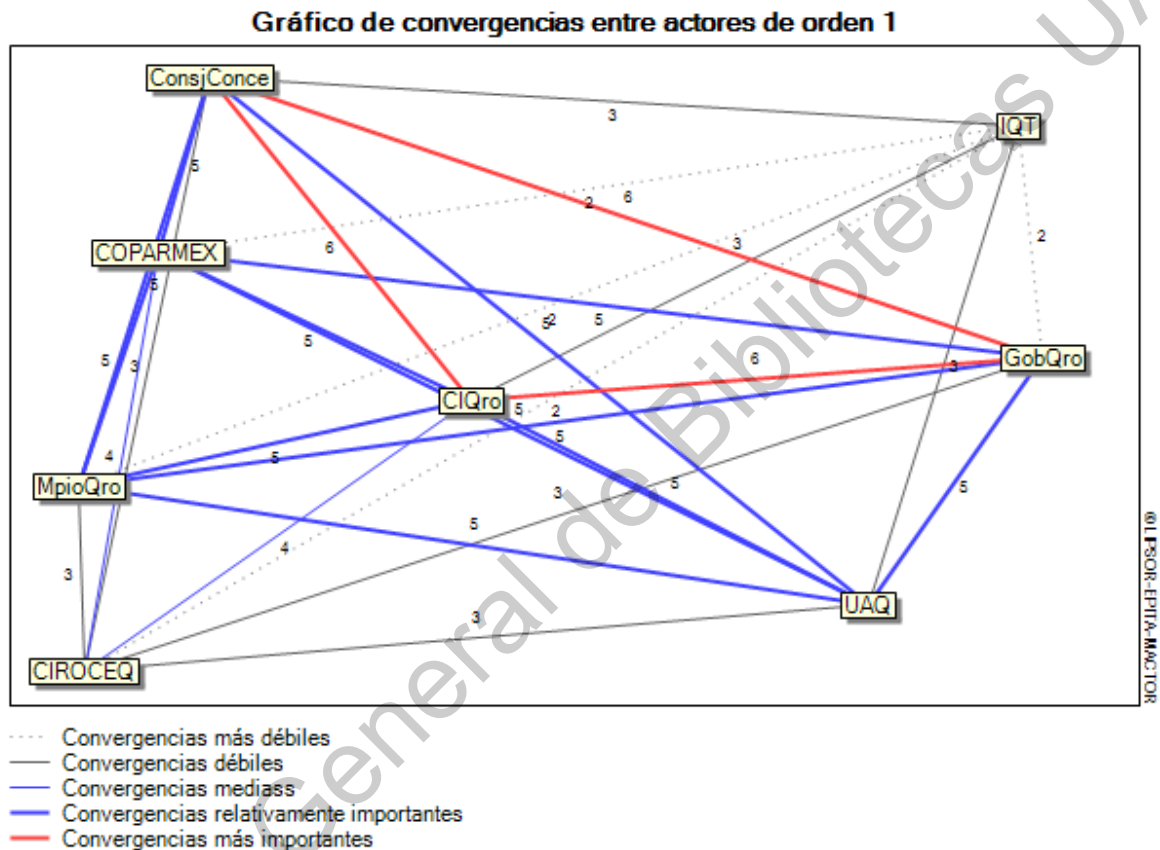


Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR.

Los actores que presentaron mayor convergencia fueron la Universidad Autónoma de Querétaro, el Consejo de Concertación Ciudadana, el Gobierno del Estado de Querétaro, el Municipio de Querétaro, el Club de Industriales y la COPARMEX, lo anterior significó que son los actores que tienen mayor probabilidad de coincidir en el logro de objetivos comunes que logren incidir de manera positiva en el diseño de políticas públicas de movilidad urbana para la ZMCQ.

Otro de los gráficos que se obtuvieron con el software permitió revisar la convergencia que existe entre los actores, la figura 4.33., refiere al gráfico de convergencias entre actores de orden 1.

Figura 4.33. Gráfico de convergencias entre actores de orden 1.



Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR.

De la figura 4.33., se pudo concluir que los actores que presentan las convergencias más importantes son el Consejo de Concertación Ciudadana, el Club de Industriales de Querétaro y el Gobierno del Estado de Querétaro, por ello son los actores dominantes del sistema, quienes tienen la capacidad de incidir y generar cambios para cumplir el escenario deseable propuesto. Para el caso de los otros actores existen entre ellos convergencias de diversas índole, desde más débiles, débiles, medias y relativamente importantes.

En el caso de la tabla 4.15 Matriz valorada de convergencias (2CAA), el valor de la convergencia se calculó de acuerdo al grado de intensidad entre dos actores, cuando estos tienen el mismo grado, ya sea a favor o en contra del objetivo. Los valores de la matriz no miden el número de alianzas potenciales como en 1CAA, ni la intensidad de la alianza con la jerarquía de las preferencias de acuerdo a los objetivos o pareja de actores.

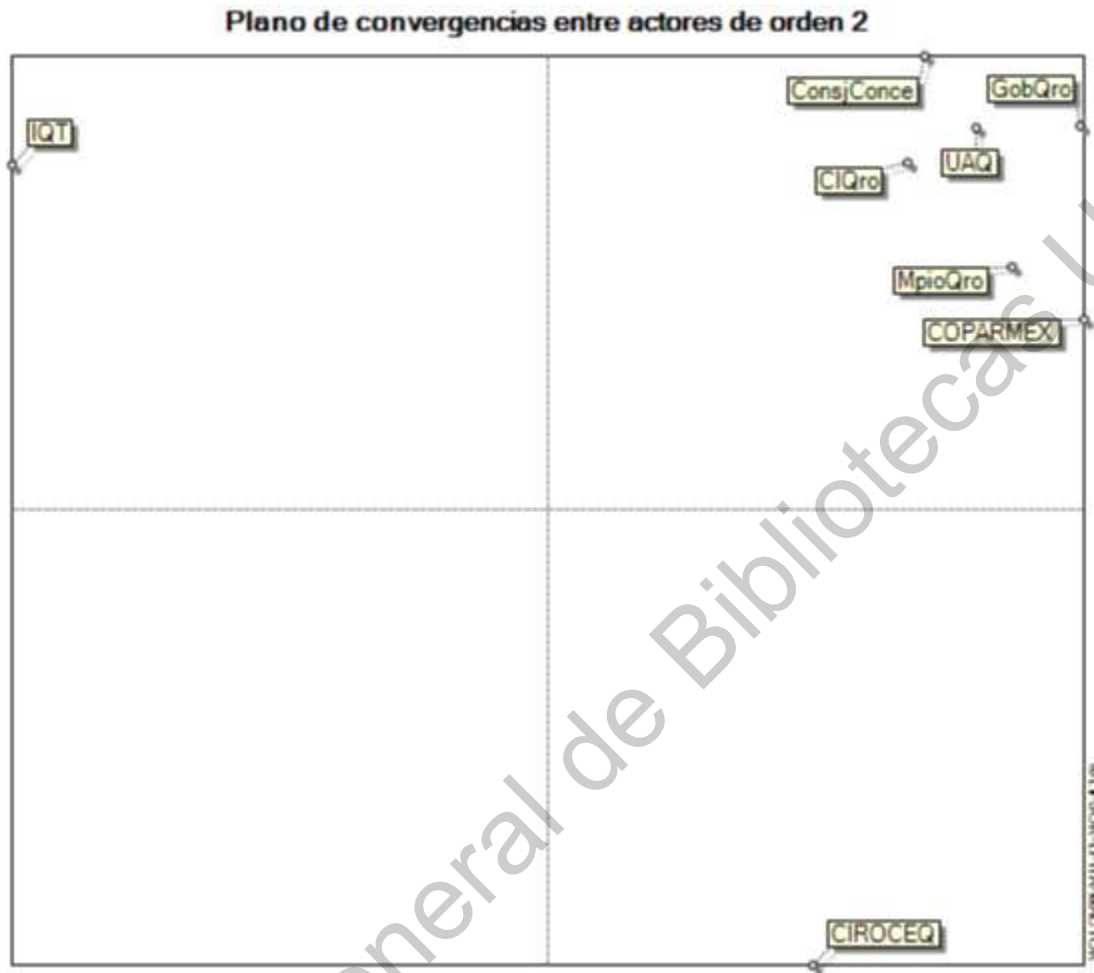
Tabla 4.15 Matriz valorada de convergencias (2CAA).

2CAA	UAQ	COPARMEX	MpioGro	GobGro	ConsjConce	CIROCEQ	IQT	CIQro
UAQ	0.0	23.0	23.0	22.5	24.5	22.5	21.5	23.0
COPARMEX	23.0	0.0	24.0	23.5	25.5	23.5	22.5	24.0
MpioGro	23.0	24.0	0.0	23.5	25.5	23.5	22.5	24.0
GobGro	22.5	23.5	23.5	0.0	25.0	23.0	22.0	23.5
ConsjConce	24.5	25.5	25.5	25.0	0.0	25.0	24.0	25.5
CIROCEQ	22.5	23.5	23.5	23.0	25.0	0.0	22.0	23.5
IQT	21.5	22.5	22.5	22.0	24.0	22.0	0.0	22.5
CIQro	23.0	24.0	24.0	23.5	25.5	23.5	22.5	0.0
Número de convergencias	160.0	166.0	166.0	163.0	175.0	163.0	157.0	166.0
Grado de convergencia (%)	100.0							

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR.

Los valores representan el grado de convergencia, entre más intensidad es más importante, es decir, los actores tienen intereses convergentes. Para el caso de la tabla 4.15, los actores que se posicionan en este nivel de convergencia son: el Gobierno del Estado de Querétaro, el Consejo de Concertación Ciudadana, el Club de Industriales de Querétaro, la UAQ y la COPARMEX. La figura 4.34., presenta los mismos resultados de la tabla 4.14, y ubica a los actores en el plano de convergencias entre actores de orden 2.

Figura 4.34. Plano de convergencias entre actores de orden 2.

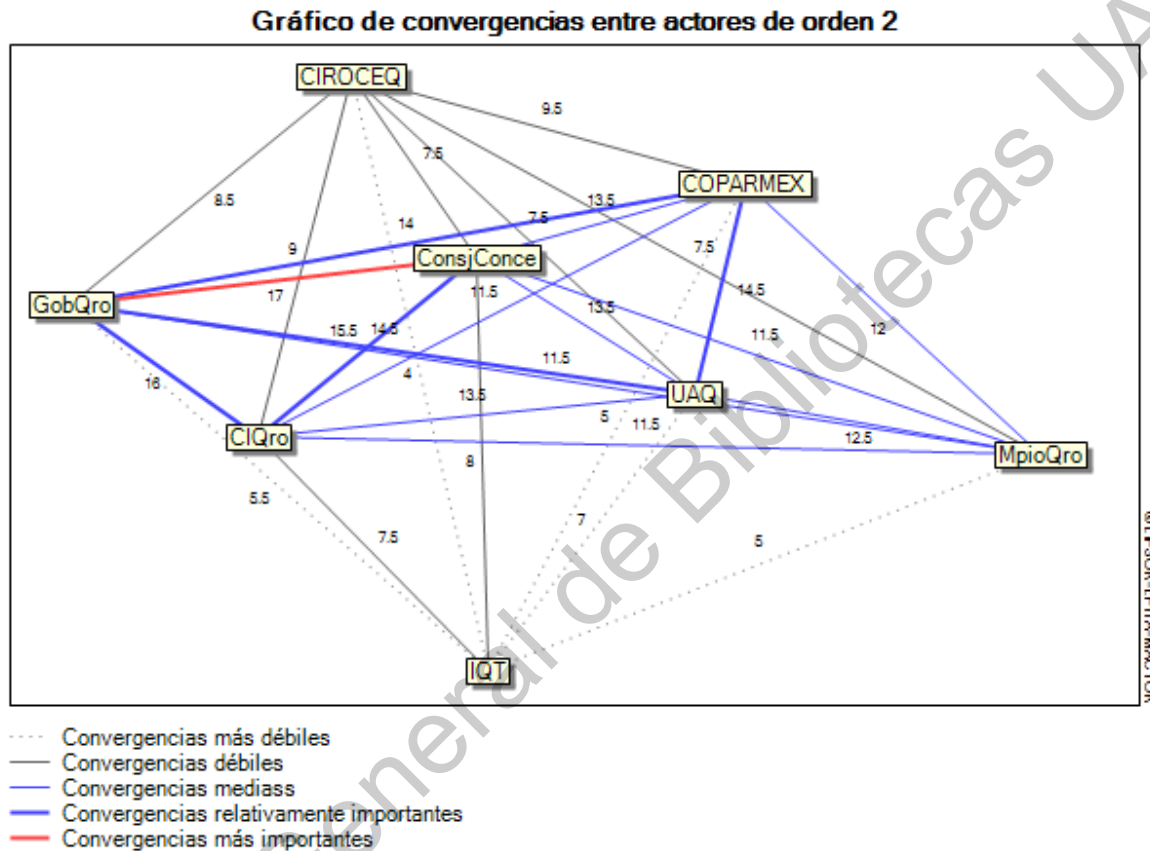


Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR.

De la figura 4.34., se concluyó que entre más cerca están los actores entre sí, la convergencia es intensa. En este caso los únicos actores que no convergen son el Instituto Queretano del Transporte y el CIROCEQ.

En la figura 4.35. Gráfico de convergencias entre actores de orden 2, planteó que entre más cercano están los actores entre sí, la convergencia es intensa.

Figura 4.35. Gráfico de convergencias entre actores de orden 2.

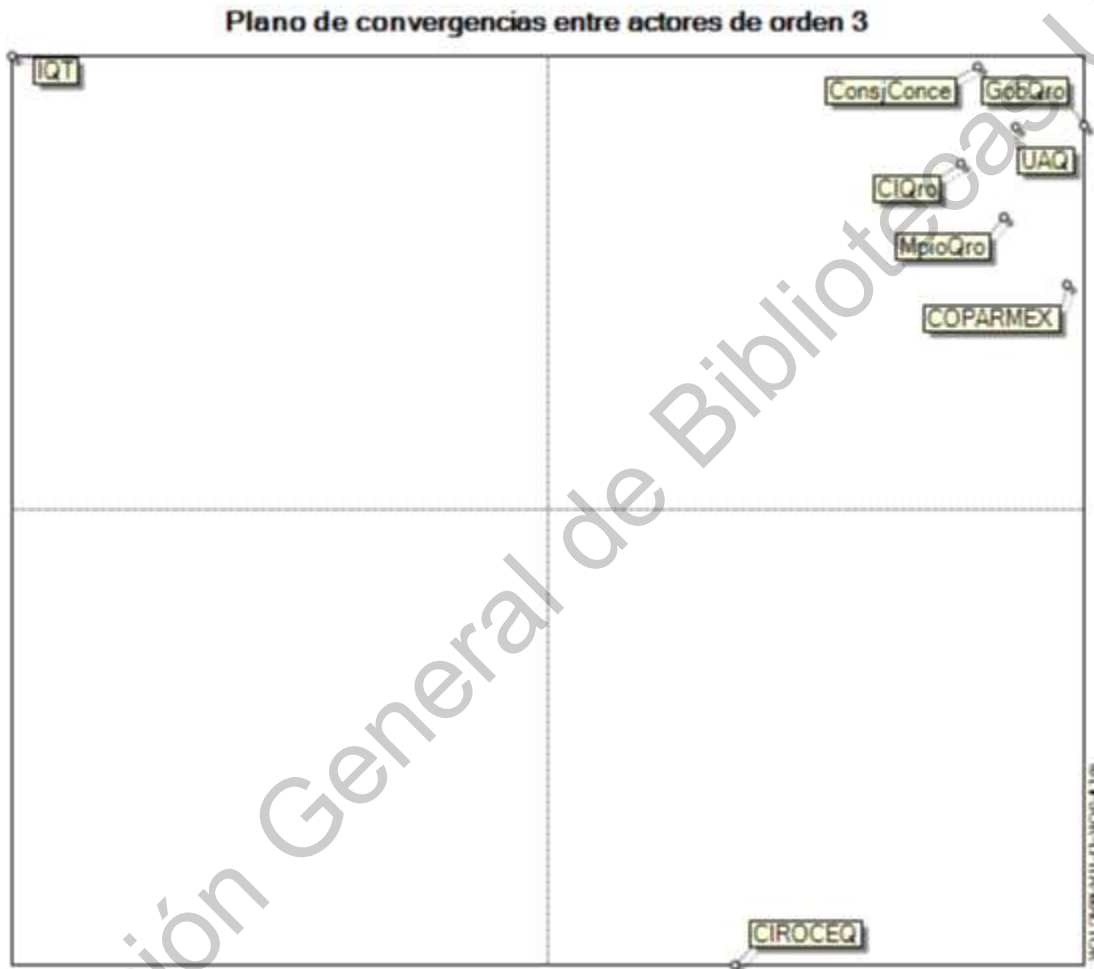


Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR.

De la figura 4.35., se concluyó que las convergencias más importantes se dan entre el Gobierno del Estado de Querétaro y el Consejo de Concertación Ciudadana; con ello se comprueba de nuevo la importancia de la participación ciudadana activa para construir consensos e involucrar a la sociedad civil en la creación de políticas públicas. Y otros de los actores que tienen una interacción relativamente importante para el sistema, son el Gobierno del Estado de Querétaro, la COPARMEX, la UAQ, el Consejo de Concertación Ciudadana y el Club de Industriales de Querétaro.

La figura 4.36. Plano de convergencias entre actores de orden 3 se utilizó para crear una gráfica de convergencia entre actores, y al igual que en las matrices anteriores de este tipo se utilizó para presentar que en la medida en que la convergencia es intensa, los actores se ubicaron más cerca uno del otro.

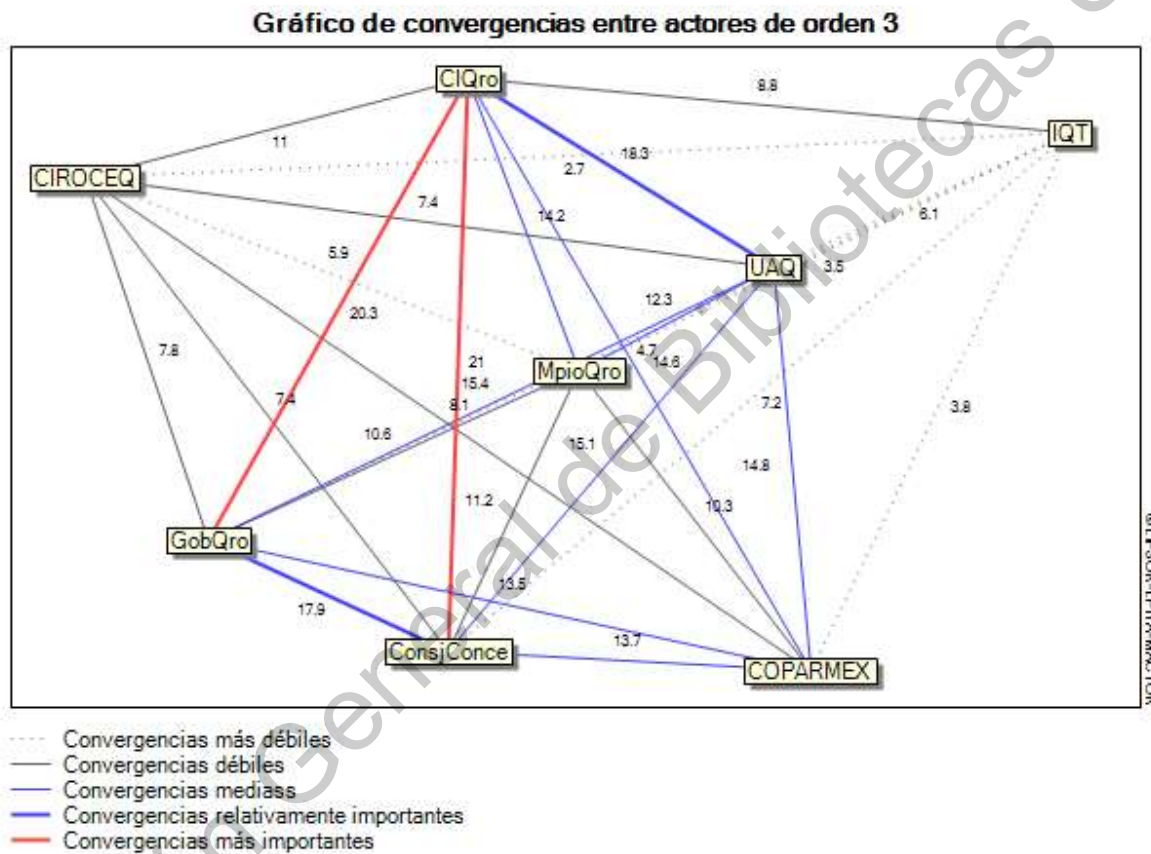
Figura 4.36. Plano de convergencias entre actores de orden 3.



Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR.

Después de que el software Mactor realizó extrapolaciones, presentó el gráfico de convergencias entre actores de orden 3 en la figura 4.37., en la que se observó que los actores con las convergencias más importantes son el Gobierno del Estado de Querétaro, el Club de Industriales de Querétaro y el Consejo de Concertación Ciudadana.

Figura 4.37. Gráfico de convergencias entre actores de orden 3



Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR.

Otro tipo de convergencias que la figura 4.37., presentó como relativamente importantes para generar políticas públicas, resultaron entre el Club de Industriales de Querétaro y la Universidad Autónoma de Querétaro. Al considerar las convergencias más y relativamente importantes se observaron de nuevo actores que representan los cuatro rubros del procesos de innovación de cuarta hélice.

Otro de los aspectos que el software calculó a través de extrapolaciones es la divergencia entre actores, la cual corresponde a la diferencia que existe entre ellos y se conocer como la Matriz de Divergencias de objetivos entre actores o Divergencias Actor x Actor (1DAA) en la tabla 4.16 que identificó para cada pareja de actores el número de objetivos en los que los actores no están en la misma posición, o dicho de otra forma, mientras un actor está en favor de un objetivo, el otro está en contra. La Matriz 1DAA describe el número de conflictos potenciales. En este caso los valores “neutral” e “indiferente” codificadas con 0 no se tomaron en consideración.

Tabla 4.16 Matriz de divergencias (1DAA)

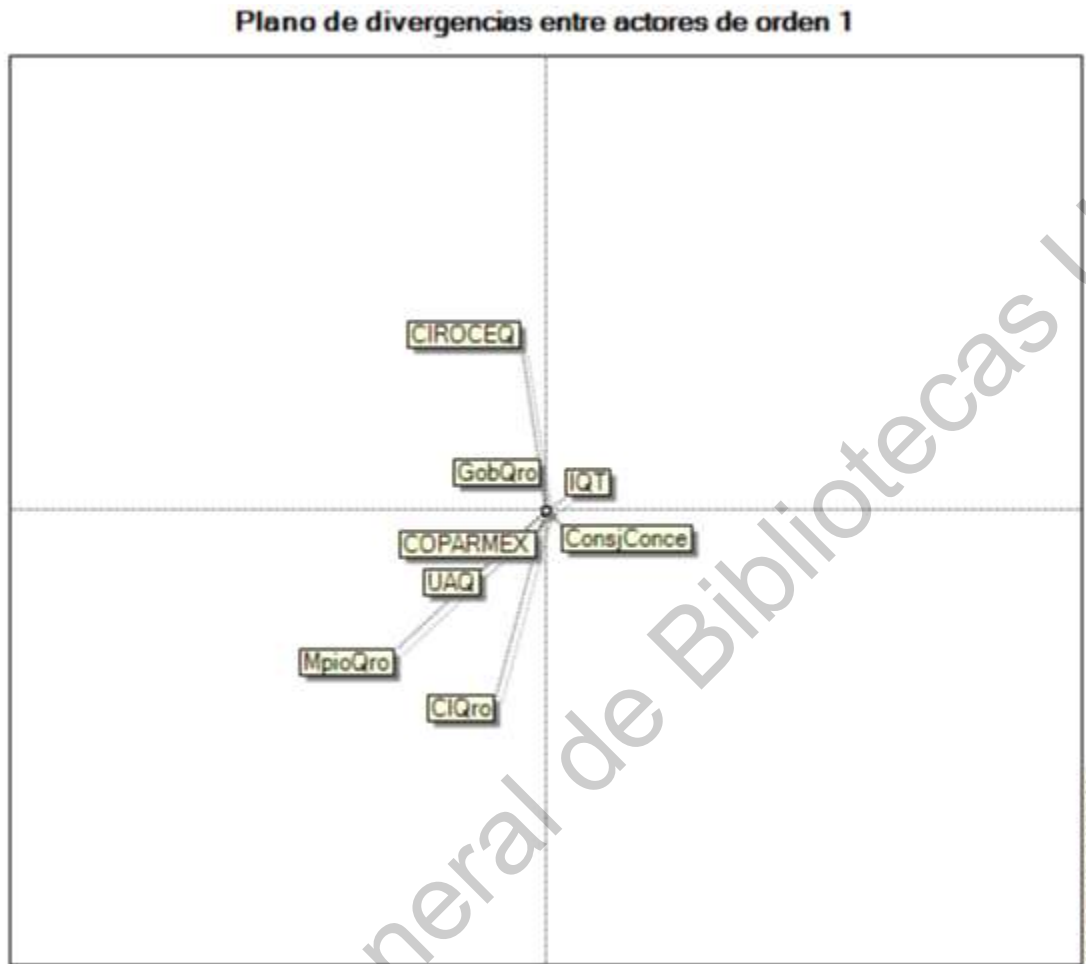
1DAA	UAQ	COPARMEX	MpioQro	GobQro	ConsjConce	CIROCEQ	IQT	CIQro
UAQ	0	0	0	0	0	0	0	0
COPARMEX	0	0	0	0	0	0	0	0
MpioQro	0	0	0	0	0	0	0	0
GobQro	0	0	0	0	0	0	0	0
ConsjConce	0	0	0	0	0	0	0	0
CIROCEQ	0	0	0	0	0	0	0	0
IQT	0	0	0	0	0	0	0	0
CIQro	0	0	0	0	0	0	0	0
Número de divergencias	0	0	0	0	0	0	0	0

©LIPSOR-EPITA-MACTOR

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR.

Los valores representaron el grado de divergencia, por ello a más intensidad más importante, o existe entre los actores más divergencia. En este caso, no hay ninguna divergencia, y por ello la figura 4.16., presentó un plano de divergencias entre actores de orden 1 que no muestra divergencias, ya que los ocho actores presentaron un nivel de convergencia alto.

Figura 4.38. Plano de divergencias entre actores de orden 1.

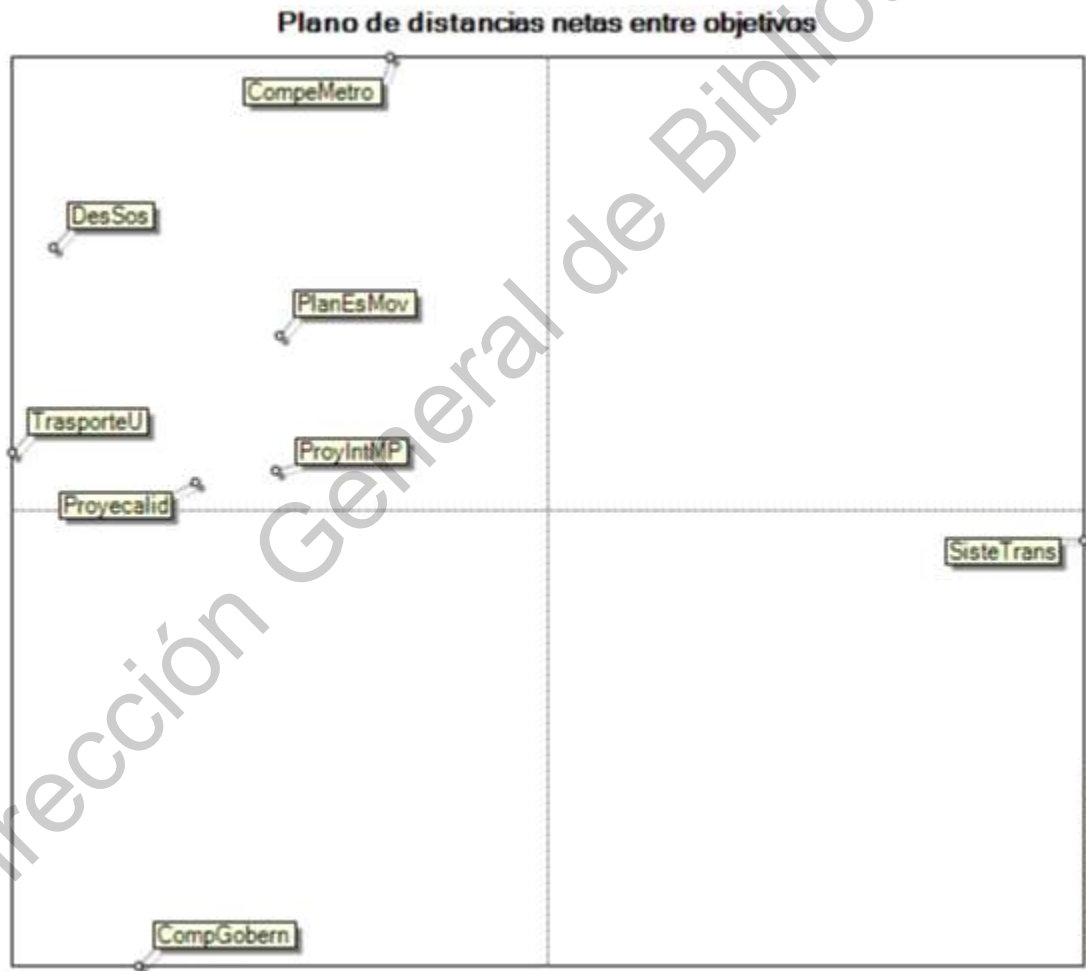


Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR.

En la figura 4.38., todos los actores convergen al centro del plano cartesiano y por ende, al no existir distancia entre ellos, que significa que la divergencia es intensa, se concluyó que no hay divergencias; es decir, no hay conflictos, y sí alianzas potenciales fuertes futuras.

El plano de distancias netas entre objetivos de la figura 4.39., se utilizó para identificar los objetivos en los que los actores tuvieron la misma posición, ya sea en contra o a favor. Permitted aislar grupos de objetivos donde existía una fuerte convergencia (cuando los objetivos están muy juntos) o divergencia (cuando los objetivos están muy separados) por parte de la opinión de los actores. También asignó objetivos con respecto a la escala neta (la diferencia entre la matriz de convergencia valorada y la matriz de divergencia valorada, es decir, la que refiere al 2COO y 2DOO).

Figura 4.39. Plano de distancias netas entre objetivos.



Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR.

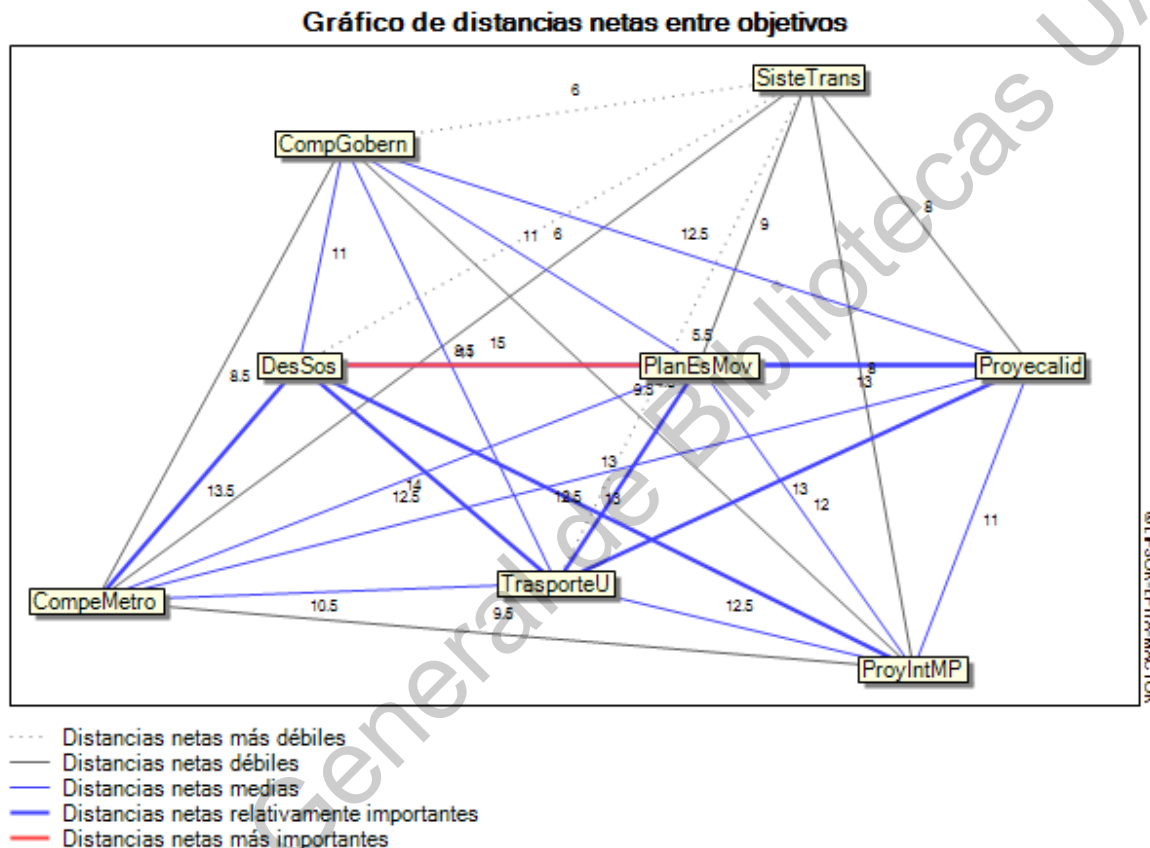
De la figura 4.39., se determinó que existió una fuerte convergencia entre los siguientes objetivos:

1. Generar proyectos integrales para mejorar la movilidad metropolitana (ProyIntMP)
2. Elevar el nivel de competitividad metropolitana (CompeMetro)
3. Implementar un plan estratégico de movilidad que permita el acceso universal del transporte (PlanEsMov)
4. Lograr el desarrollo sostenible de la ZM de Qro, promover la calidad de vida y el posicionamiento de la metrópoli en el contexto nacional e internacional (DesSos)
5. Contar con un sistema metropolitano de movilidad que permita el acceso del transporte público con calidad, bajo costo, cobertura y accesibilidad (TrasporteU)
6. Tener un programa estratégico de movilidad metropolitano con visión de largo plazo y con proyectos de alta calidad profesional que garanticen los niveles de competitividad, eficacia, eficiencia y transparencia en el uso de los recursos públicos (Proyecalid)

De lo anterior se desprendió que los actores tuvieron opiniones a favor en los objetivos antes mencionados.

Otra gráfica que generó el programa se presentó con la figura 4.40., se utilizó para identificar objetivos en los cuales los actores tomaron la misma posición, ya sea en favor o en contra. Cuanto más fuerte fue el vínculo entre los objetivos, mayor fue la convergencia de las opiniones de los actores sobre estos objetivos.

Figura 4.40. Gráfico de distancias netas entre objetivos.



Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR.

Las distancias netas entre objetivos que resultaron en la figura 4.40., presentó que las distancias netas más importantes se dieron entre los siguientes objetivos: Implementar un plan estratégico de movilidad que permita el acceso universal del transporte (PlanEsMov); y lograr el desarrollo sostenible de la Zona Metropolitana de Querétaro al promover la calidad de vida y el posicionamiento de la metrópoli en el contexto nacional e internacional (DesSos).

Mientras que las distancias netas relativamente importantes se dieron entre los siguientes seis objetivos:

1. Generar proyectos integrales para mejorar la movilidad metropolitana (ProyIntMP)
2. Elevar el nivel de competitividad metropolitana (CompeMetro)
3. Implementar un plan estratégico de movilidad que permita el acceso universal del transporte (PlanEsMov)
4. Lograr el desarrollo sostenible de la ZM de Qro, promover la calidad de vida y el posicionamiento de la metrópoli en el contexto nacional e internacional (DesSos)
5. Contar con un sistema metropolitano de movilidad que permita el acceso del transporte público con calidad, bajo costo, cobertura y accesibilidad (TrasporteU)
6. Tener un programa estratégico de movilidad metropolitano con visión de largo plazo y con proyectos de alta calidad profesional que garanticen los niveles de competitividad, eficacia, eficiencia y transparencia en el uso de los recursos públicos (Proyecalid)

El mapa de las distancias netas entre los actores de la figura 4.41., se utilizó para reconocer las alianzas potenciales al tomar en cuenta la contabilización de divergencias y convergencias entre actores del orden 2.

Figura 4.41. Plano de distancias netas entre actores.

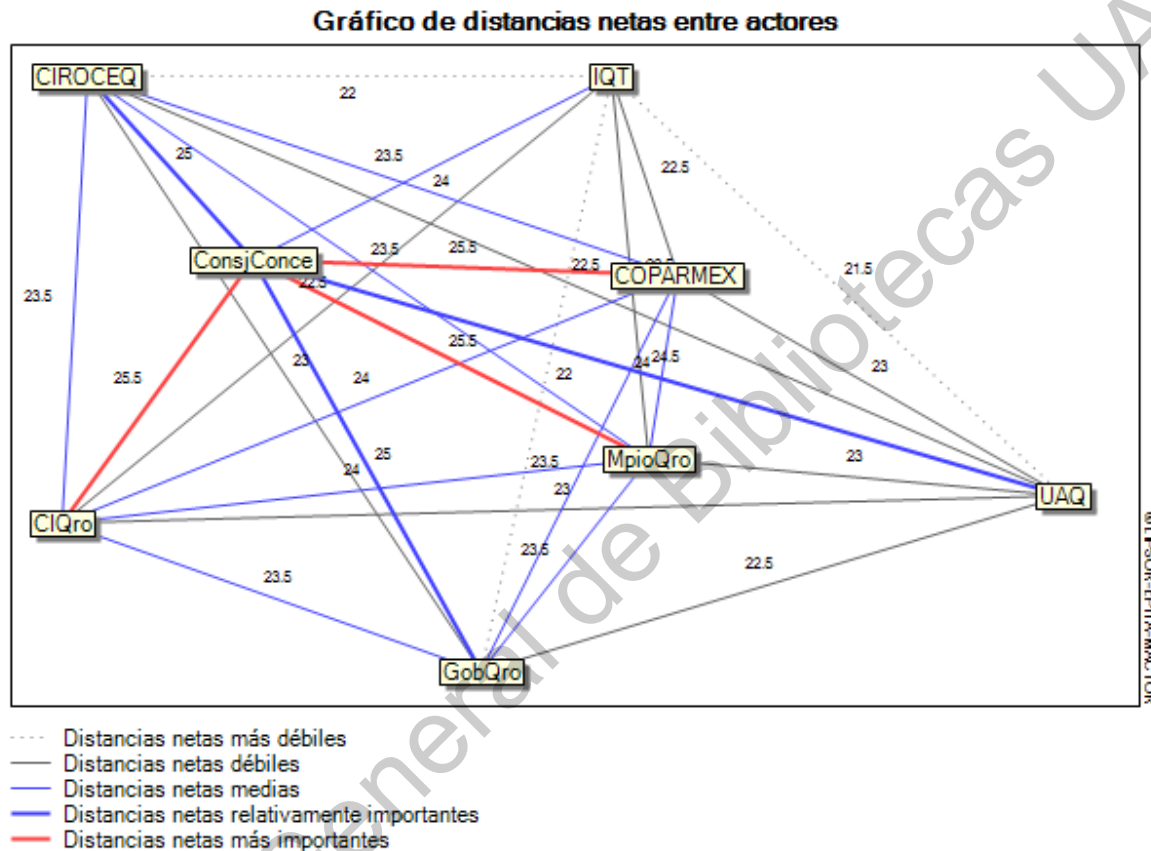


Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR.

El CIROCEQ y el IQT se posicionaron en el plano cartesiano más alejados entre sí y de los otros seis actores, por ello son los actores propensos a generar conflictos por no tener coincidencias en la consecución de objetivos comunes.

La gráfica de distancias netas entre actores, que se presentó en la figura 4.42., se utilizó para reconocer las alianzas potenciales, después de contabilizar las divergencias y convergencias entre actores del orden 2.

Figura 4.42. Gráfico de distancias netas entre actores.



Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MACTOR.

Las distancias netas más importantes en la figura 4.42., se presentaron entre el Municipio de Querétaro, el Club de Industriales de Querétaro, la COPARMEX y el Consejo de Concertación Ciudadana. Mientras que las distancias netas relativamente importantes se dieron entre el CIROCEQ, el Consejo de Concertación Ciudadana, el Gobierno del Estado de Querétaro y la UAQ; lo anterior significó que entre estos actores hay mayor convergencia, y por ende, una gran posibilidad para que logren acordar o confluir en objetivos comunes.

Para concluir el método Mactor, se dio paso a la siguiente etapa:

6. Realizar preguntas claves sobre el futuro, para formular hipótesis sobre las tendencias, eventos y pausas que caracterizarán la evolución del equilibrio de poder entre los actores.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

4.3. Análisis Morfológico (Morphol)

El análisis morfológico se concibió como un método para estructurar e investigar la totalidad de relaciones contenidas en un problema multi-dimensional como lo son las políticas públicas de movilidad urbana en la ZMCQ. El tercer taller de la prospectiva estratégica permitió a los actores, después de una reflexión con respecto al hecho social, definir una lista de siete dominios, que se presentó en la tabla 4.17:

1. Cultura de lo público
2. Agenda pública
3. Discurso gubernamental
4. Gestión pública
5. Transparencia y rendición de cuentas
6. Credibilidad de las instituciones públicas
7. Competitividad metropolitana

En la primera etapa, se recopilaron ítems o dominios a partir de la revisión de los dos talleres de prospectiva realizados con anterioridad, los conceptos expuestos, además de los temas clave del hecho social que conformaron la visualización creativa del sistema de estudio.

Tabla 4.17 Lista de dominios.

N...	Título corto	Título largo
1	Público	Cultura de lo público
2	Agenda	Agenda pública
3	Discurso	Discurso gubernamental
4	Gestión	Gestión pública
5	Transparencia	Transparencia y rendición de cuen...
6	Credibilidad	Credibilidad de las instituciones pú...
7	Competitividad	Competitividad metropolitana

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MORPHOL.

La tabla 4.17 se realizó luego de que los ocho actores expusieron en el taller los conceptos o temas que consideraron de mayor relevancia para la temática de estudio, por lo que la lista final de dominios se obtuvo después del consenso cualitativo entre actores, es decir, de acuerdo a su experiencia o visión de la situación. De este modo, se generó la validación de contenido y se aseguró que el instrumento contiene los dominios representativos de todas las áreas que definen el hecho social.

Otro de los elementos que se realizó para el análisis morfológico, fue la lista de variables que se presenta en la tabla 4.18, para ello se acordó elegir tres variables para cada uno de los dominios, con excepción del dominio que correspondió a la competitividad metropolitana, ya que por tratarse de la variable independiente del sistema de estudio, además de ser considerada por los actores como clave para el mismo, los ocho actores acordaron incluir en este rubro siete variables, para contabilizar un total de veinticinco variables.

Tabla 4.18 Lista de variables.

N...	Título corto	Título largo	D. Dominio
1	Apropiación	Apropiación social del espacio público	Cultura de lo público
2	Derechos	Atención de los derechos ciudadanos	Cultura de lo público
3	Uso	Uso de bienes y servicios públicos	Cultura de lo público
4	Convocatoria	Convocatoria en los espacios de participación	Agenda pública
5	Participación	Participación social	Agenda pública
6	Inclusión	Inclusión social	Agenda pública
7	Comunicación	Comunicación social	Discurso gubernamental
8	Opinión	Opinión pública	Discurso gubernamental
9	Medios	Medios de comunicación	Discurso gubernamental
10	Eficiencia	Eficiencia de la gestión pública	Gestión pública
11	Eficacia	Eficacia de la gestión pública	Gestión pública
12	Innovación	Innovación en la gestión pública	Gestión pública
13	Responsabilidad	Responsabilidad en el uso de los recursos públi...	Transparencia y rendición de cuentas
14	Corrupción	Corrupción de los actos de Gobierno	Transparencia y rendición de cuentas
15	Integridad	Integridad en el desempeño de actores	Transparencia y rendición de cuentas
16	Cumplimiento	Cumplimiento de políticas, programas y acciones	Credibilidad de las instituciones públicas
17	Confianza	Confianza en la implementación de políticas, pro...	Credibilidad de las instituciones públicas
18	Valores	Valores éticos	Credibilidad de las instituciones públicas
19	Productividad	Productividad en la generación de bienes y ser...	Competitividad metropolitana
20	Habitabilidad	Habitabilidad metropolitana	Competitividad metropolitana
21	Movilidad	Movilidad metropolitana	Competitividad metropolitana
22	Tecnología	Desarrollo tecnológico	Competitividad metropolitana
23	Inversión	Inversión pública y privada	Competitividad metropolitana
24	Gobernanza	Gobernanza metropolitana	Competitividad metropolitana
25	Sostenibilidad	Sostenibilidad metropolitana	Competitividad metropolitana

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MORPHOL.

Cada uno de los subsistemas o dominios agrupó variables relevantes para el sistema, cuya totalidad se integró en la tabla 4.18 y 4.19 como cuadro de hipótesis, después de reunir toda la información que se obtuvo en el tercer taller, en el que se ordenó por filas y columnas la información de todos los componentes del sistema, en primer lugar los dominios, luego sus respectivas variables, para presentar al final las tres hipótesis propuestas para cada variable.

En este caso se determinó que la Hipótesis 1 correspondía al escenario deseable, la Hipótesis 2 al escenario posible, mientras la Hipótesis 3 correspondió al escenario tendencial. Bajo la lógica de la metodología de la prospectiva estratégica se debe indicar que el escenario deseable es el escenario cuya posibilidad de ocurrencia debe ser el de alta prioridad.

Las hipótesis se conocen como escenarios, de cada variable se desprendieron diferentes hipótesis, que son cambios posibles o evoluciones que pueden tener las variables.

La selección de los subsistemas fue un proceso delicado que requirió de una reflexión profunda a partir de los resultados sobre los factores de cambio y las inercias, o del análisis estructural. Los subsistemas que los actores clave propusieron fueron lo más independientes posibles, al tiempo de reflejar la totalidad del tema de estudio. Se trató de encontrar un equilibrio para que los subsistemas no fueran demasiados como para imposibilitar el análisis ni tan pocos como para limitarlo.

Tabla 4.19 Cuadro de hipótesis.

Dominio	Variable	Hipótesis 1	Hipótesis 2	Hipótesis 3
Cultura de lo público	1 - Apropiación social del espacio público	Plena convivencia social	Mejoramiento del espacio público	Radicalización del uso del espacio
	2 - Atención de los derechos ciudadanos	Cumplimiento total de los derechos	Atención parcial de los derechos	Fragmentación e incumplimiento
	3 - Uso de bienes y servicios públicos	Cobertura total, aprovechamiento equitativo y de calidad	Uso diferenciado y con rezago	Anarquía y despersonalización
Agenda pública	4 - Convocatoria en los espacios de participación	Amplia, continua y dinámica	Eventual y abierta	Focalizada
	5 - Participación social	Proactiva, crítica y continua	Organizada y concertada	Corporativa y sesgada
	6 - Inclusión social	Cohesión e inclusión social plena	Mejoramiento de la inclusión	Limitada y ausente
Discurso gubernamental	7 - Comunicación social	Abierta, veraz y objetiva	Amplia y dominante	Controlada
	8 - Opinión pública	Libre, plural y crítica	Permitida e independiente	Sin libertad de opinión
	9 - Medios de comunicación	Libres, éticos, responsables y profesionales	Libres y plurales	Sin libertad y en cohecho
Gestión pública	10 - Eficiencia de la gestión pública	Optimización de los procesos para cumplimiento pleno	Mejora en el uso de recursos y tiempos	Procesos ineficientes
	11 - Eficacia de la gestión pública	Sostenibilidad de los procesos de gestión	Procesos de mejora continua	Falta de resultados
	12 - Innovación en la gestión pública	Innovación, investigación y desarrollo	Mejora en el uso de los recursos públicos	Sin innovación

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MORPHOL.

Tabla 4.19 Cuadro de hipótesis.

Dominio	Variable	Hipótesis 1	Hipótesis 2	Hipótesis 3
Transparencia y rendición de cuentas	13 - Responsabilidad en el uso de los recursos públicos	Optimización en su uso de los recursos públicos	Eficiente y eficaz	Discrecionalidad y malversación
	14 - Corrupción de los actos de Gobierno	Ética pública y transparencia plena	Disminución de actos de corrupción	Aumento de la corrupción
	15 - Integridad en el desempeño de actores	Ética y legalidad	Apego a la legalidad	Sin integridad
Credibilidad de las instituciones públicas	16 - Cumplimiento de políticas, programas y acciones	Cumplimiento de políticas	Mejora en el desempeño	Incumplimiento
	17 - Confianza en la implementación de políticas, programas y proyectos	Óptima y permanente	Variable y buena	Crítica y de rechazo
	18 - Valores éticos	Práctica cotidiana y de reconocimiento público	Presencia parcial	Sin prácticas significativas
Competitividad metropolitana	19 - Productividad en la generación de bienes y servicios	Altos niveles y en forma sostenible	Buena competitividad con niveles de vulnerabilidad considerables	Productividad mediocre y dependiente
	20 - Habitabilidad metropolitana	Calidad de vida universal	Nivel de habitabilidad aceptable	Habitabilidad incipiente
	21 - Movilidad metropolitana	Sostenible, incluyente e integral	Sistemas de transporte eficiente	Anarquica y deficiente
	22 - Desarrollo tecnológico	Tecnología de punta y aplicada	Incipiente	Ausente
	23 - Inversión pública y privada	Alta rentabilidad social y diversificada	Procesos de gestión y financiamiento aceptables	Incremento en el déficit y poca inversión privada
	24 - Gobernanza metropolitana	Procesos de ciudadanía responsable, incluyentes y eficaces	Organizaciones democráticas y con presencia en la toma de decisiones	Gobernanza corporativizada
	25 - Sostenibilidad metropolitana	Cultura global y sostenible	Procesos estratégicos con sostenibilidad	Poco impacto en los procesos para la sostenibilidad

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MORPHOL.

La serie de tablas de la 4.20 a la 4.23 de escenarios flechados correspondió al análisis morfológico que exploró de manera sistemática los futuros posibles a partir del estudio de los argumentos de los actores. Para ello, Morphol descompuso el sistema, es decir lo partió en dimensiones que podían estudiarse en forma independiente y realizar hipótesis acerca de su estado actual o futuro.

Su utilidad es que redujo el espacio morfológico de los escenarios posibles luego de introducir criterios de preferencias y de exclusión para que los escenarios resultantes fueran identificables y visualizables. La primera etapa consistió en construir el espacio morfológico, la segunda en reducirlo.

Tabla 4.20 Escenarios flechados.

Dominios	Variables	Escenarios flechados			
		Hipótesis			
		H1	H2	H3	H4
Cultura de lo público	Apropiación social del espacio público	Plena convivencia social 50 %	Mejoramiento del espacio público 23 %	Radicalización del uso del espacio 22 %	Otros (Apropiación social del espacio público) 0 %
	Atención de los derechos ciudadanos	Cumplimiento total de los derechos 43 %	Atención parcial de los derechos 17 %	Fragmentación e incumplimiento 21 %	Otros (Atención de los derechos ciudadanos) 0 %
	Uso de bienes y servicios públicos	Cobertura total, aprovechamiento equitativo y de calidad 43 %	Uso diferenciado y con rezago 20 %	Anarquía y despersonalización 12 %	Otros (Uso de bienes y servicios públicos) 0 %
Agenda pública	Convocatoria en los espacios de participación	Amplia, continua y dinámica 45 %	Eventual y abierta 24 %	Focalizada 11 %	Otros (Convocatoria en los espacios de participación) 0 %
	Participación social	Proactiva, crítica y continua 48 %	Organizada y concertada 19 %	Corporativa y sesgada 12 %	Otros (Participación social) 0 %
	Inclusión social	Cohesión e inclusión social plena 51 %	Mejoramiento de la inclusión 12 %	Limitada y ausente 27 %	Otros (Inclusión social) 0 %

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MORPHOL.

Realizar las tablas de la 4.20 a la 4.23 requirió de una cuidadosa selección de los subsistemas que componen el sistema de estudio; así como la capacidad de formular hipótesis sobre la evolución del subsistema.

De un total de setenta y cinco escenarios se obtuvo un mayor porcentaje de probabilidad de ocurrencia de la Hipótesis 1, H1 o escenario deseable. Enseguida se describen los resultados segmentados por dominio y variable.

Para el dominio Cultura de lo público, el porcentaje por variable fue: Apropiación social del espacio público, H1: 50% = Plena convivencia social. Atención de los derechos ciudadanos, H1: 43% = Cumplimiento total de los derechos; Uso de bienes y servicios públicos, H1: 43% = Cobertura total, aprovechamiento equitativo y de calidad.

El geógrafo David Harvey analiza la dominación que se puede ejercer desde el espacio como una forma de control social del tiempo para desplazarse en la ciudad, aspecto que pone en evidencia la segregación social y de movilidad. (Martínez, 2017).

Existe acuerdo entre los expertos en transporte, planificación y urbanismo que la movilidad urbana es consecuencia de la organización espacial que se adquiere, y por ende depende de la forma de apropiación social del espacio. Por lo tanto existe relación entre el modelo de territorio urbano y el tipo de movilidad que se da, ya que de ello depende el transporte y las políticas públicas de movilidad y transporte, que sea garante del cumplimiento de los derechos ciudadanos y permita una cobertura total, aprovechamiento equitativo y de calidad de los bienes y servicios públicos.

Dicha planeación y diseño de políticas públicas en la ZMCQ debe darse después de considerar el ordenamiento del territorio, los sistemas de usos del suelo, la demanda de servicios para desplazarse y el uso de medios de transporte.

En el dominio Agenda pública, el porcentaje por variable fue: Convocatoria en los espacios de participación, H1: 45% = Plena convivencia social; Participación social, H1: 48% = Proactiva, crítica y continua; Inclusión social, H1: 51% = Cohesión e inclusión social plena.

Al tomar en cuenta el proceso de globalización, la nueva organización del territorio y el cambio en los desplazamientos, así como en la redimensionalización de la movilidad, se necesita de un reacomodo en el espacio y la ciudad, lo que implica la generación de redes y flujo, que al funcionar dan origen a nodos o zonas metropolitanas donde se debe replantear la forma de organización social, en la medida en que el espacio cambia; por ello en el dominio Agenda Pública debe promoverse una plena convivencia social que permita impulsar las relaciones sociales y espacios de actividad que permitan una participación social proactiva, crítica y continua. (Massey mencionado en Jirón e Iturra, 2011).

La plena convivencia social debe darse en los lugares móviles, considerados como aquellos de los cuales las personas se apropian para reflexionar, contemplar, socializar, sentirse independientes, distraerse, entre otros, al momento de moverse; lo anterior puede garantizar la cohesión e inclusión social plena.

La cohesión social involucra diversos aspectos, entre ellos de acuerdo a la CEPAL (2007) la eficacia de los mecanismos de inclusión social, como el acceso al bienestar y protección social; además del acceso a oportunidades equitativas de empleo, educación, etc.; mientras el comportamiento y valoración de la sociedad, como la confianza en las instituciones, el capital social, el sentido de pertenencia y solidaridad, la aceptación de normas de convivencia, además de la participación en espacios de debate y proyectos colectivos.

Tabla 4.21 Escenarios flechados.

Discurso gubernamental	Comunicación social	Abierta, veraz y objetiva 57 %	Amplia y dominante 11 %	Controlada 15 %	Otros (Comunicación social) 0 %
	Opinión pública	Libre, plural y crítica 57 %	Permitida e independiente 16 %	Sin libertad de opinión 12 %	Otros (Opinión pública) 0 %
	Medios de comunicación	Libres, éticos, responsables y profesionales 52 %	Libres y plurales 29 %	Sin libertad y en cohecho 12 %	Otros (Medios de comunicación) 0 %
Gestión pública	Eficiencia de la gestión pública	Optimización de los procesos para cumplimiento pleno 50 %	Mejora en el uso de recursos y tiempos 18 %	Procesos ineficientes 25 %	Otros (Eficiencia de la gestión pública) 0 %
	Eficacia de la gestión pública	Sostenibilidad de los procesos de gestión 51 %	Procesos de mejora continua 16 %	Falta de resultados 13 %	Otros (Eficacia de la gestión pública) 0 %
	Innovación en la gestión pública	Innovación, investigación y desarrollo 56 %	Mejora en el uso de los recursos públicos 23 %	Sin innovación 13 %	Otros (Innovación en la gestión pública) 0 %

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MORPHOL.

Para el dominio Discurso gubernamental, el porcentaje por variable fue: Comunicación social, H1: 57% = Abierta, veraz y objetiva. Opinión pública, H1: 57% = Libre, plural y crítica; Medios de comunicación, H1: 52% = Libres, éticos, responsables y profesionales.

En lo que corresponde a la comunicación social y las características de abierta, veraz y objetiva, cabe destacar lo que Ferrer (1997) menciona al respecto cuando pone énfasis en el planteamiento de Schramm, ya que de la comunicación se espera que asista a la investigación, aumente la aspiración de las personas, con medios de comunicación libres, éticos, responsables y profesionales que guíen y controlen su proceso dinámico, instruyan sobre cosas nuevas e integren a los ciudadanos en una dinámica colectiva que promueva la empatía y la interacción por medio de información y espacios libres y plurales que incidan en la opinión pública libre, plural y crítica.

En el dominio Gestión pública, el porcentaje por variable fue: Eficiencia de la gestión pública, H1: 50% = Optimización de los procesos para cumplimiento pleno; Eficacia de la gestión pública, H1: 51% = Sostenibilidad de los procesos de gestión; Innovación en la gestión pública, H1: 56% = Innovación, investigación y desarrollo.

El papel del administrador ha sido reemplazado por el del gestor público, como un agente activo del político, de esta manera en el dominio que se dedicó a la gestión pública, destacó la búsqueda de la eficiencia, eficacia y legitimidad, visto el aparato de acuerdo a Cabrero mencionado en Cejudo (2011) como aquel que recibe y promueve demandas, promueve soluciones en el seno de la sociedad, ofrece recursos y vías de solución, y excepcionalmente bienes y servicios.

La eficacia de la gestión pública se da a través de un gerente público que es capaz de impulsar la sostenibilidad de los procesos de gestión por medio de la negociación con grupos y agentes de la sociedad con el objetivo de encontrar soluciones de beneficio a la comunidad; además de tener la habilidad para distribuir los recursos a partir de procesos de negociación.

Por lo que corresponde a la innovación en la gestión pública, influyen diferentes enfoques y tipos de innovación, por una parte la incremental centrada en la forma de operar, consiste en mejorar los procesos de producción y previsión de servicios (Zapico, 2012 mencionado en Pont, 2016) y la innovación transformacional que involucra las responsabilidades y relaciones de poder internas y externas.

En el modelo innovador de la gestión pública sus prácticas se basan en la gobernanza en red, la rendición de cuentas (accountability) y la transparencia.

Gobernanza es el término para designar la eficacia, calidad y la buena orientación de la intervención del Estado. En este contexto, el ciudadano es el elemento clave para solucionar los retos que afrontan las ciudades, en este sentido

deben tenerse en cuenta la participación ciudadana, la de los líderes empresariales y agentes locales, además del gobierno electrónico.

Tabla 4.22 Escenarios flechados.

Transparencia y rendición de cuentas	Responsabilidad en el uso de los recursos públicos	Optimización en su uso de los recursos públicos 51 %	Eficiente y eficaz 11 %	Discrecionalidad y malversación 18 %	Otros (Responsabilidad en el uso de los recursos públicos) 0 %
	Corrupción de los actos de Gobierno	Ética pública y transparencia plena 55 %	Disminución de actos de corrupción 22 %	Aumento de la corrupción 16 %	Otros (Corrupción de los actos de Gobierno) 0 %
	Integridad en el desempeño de actores	Ética y legalidad 56 %	Apego a la legalidad 23 %	Sin integridad 14 %	Otros (Integridad en el desempeño de actores) 0 %
Credibilidad de las instituciones públicas	Cumplimiento de políticas, programas y acciones	Cumplimiento de políticas 58 %	Mejora en el desempeño 21 %	Incumplimiento 14 %	Otros (Cumplimiento de políticas, programas y acciones) 0 %
	Confianza en la implementación de políticas, programas y proyectos	Óptima y permanente 59 %	Variable y buena 21 %	Crítica y de rechazo 12 %	Otros (Confianza en la implementación de políticas, programas y proyectos) 0 %
	Valores éticos	Práctica cotidiana y de reconocimiento público 57 %	Presencia parcial 22 %	Sin prácticas significativas 11 %	Otros (Valores éticos) 0 %

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MORPHOL.

Para el dominio Transparencia y rendición de cuentas, el porcentaje por variable fue: Responsabilidad en el uso de los recursos públicos, H1: 51% = Optimización en su uso de los recursos públicos; Corrupción de los actos de Gobierno, H1: 55% = Ética pública y transparencia plena; Integridad en el desempeño de actores, H1: 56% = Ética y legalidad.

Hofbauer y Cepeda (2001) comentan que el Fondo Monetario Internacional ha definido lineamientos respecto a la transparencia fiscal, para promover el buen gobierno, estos lineamientos son: La clara definición de funciones y responsabilidades para evitar usurpación de las mismas y que se promueva la rendición de cuentas; el acceso a la información completa sobre las operaciones fiscales pasadas, actuales y futuras del gobierno, además de contraer el compromiso de divulgar puntualmente información sobre las finanzas públicas; la transparencia en la preparación, ejecución y publicación del presupuesto; las garantías de integridad, con el objetivo de proveer al público de información de calidad, veraz y susceptible de ser evaluada por órganos independientes. <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/5/2303/7.pdf>

En este marco de la transparencia y la rendición de cuentas en el desempeño gubernamental, el presupuesto y la responsabilidad en el uso de los recursos es un objetivo primordial, al mostrar la optimización en el uso de los recursos en torno a los rubros y sectores en los cuales se desea incidir. La responsabilidad de los trabajadores al servicio del Estado depende de su ética y apego a la legalidad en el uso y asignación de los recursos públicos, que debe evitar la participación en actos de corrupción, y por el contrario incidir en la generación de políticas públicas en beneficio de la sociedad.

En el dominio Credibilidad de las instituciones públicas, el porcentaje por variable fue: Cumplimiento de políticas, programas y acciones, H1: 58% = Cumplimiento de políticas; Confianza en la implementación de políticas, programas y proyectos, H1: 59% = Óptima y permanente; Valores éticos, H1: 57% = Práctica cotidiana y de reconocimiento público.

La credibilidad de las instituciones se relaciona con la existencia de canales formales para la participación ciudadana, que le permitan a la población participar en el establecimiento de prioridades y programas institucionales, así como vigilar el cumplimiento de las políticas públicas. La confianza en la implementación se

relaciona con la posibilidad de acceso a la información para dar seguimiento al avance y logro de políticas, programas y proyectos, por parte de los funcionarios públicos; quienes deben mostrar en todo momento en la práctica cotidiana el ejercicio de valores éticos.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

Tabla 4.23 Escenarios flechados.

Competitividad metropolitana	Productividad en la generación de bienes y servicios	Altos niveles y en forma sostenible 51 %	Buena competitividad con niveles de vulnerabilidad considerables 25 %	Productividad mediocre y dependiente 14 %	Otros (Productividad en la generación de bienes y servicios) 0 %
	Habitabilidad metropolitana	Calidad de vida universal 58 %	Nivel de habitabilidad aceptable 22 %	Habitabilidad incipiente 11 %	Otros (Habitabilidad metropolitana) 0 %
	Movilidad metropolitana	Sostenible, incluyente e integral 55 %	Sistemas de transporte eficiente 30 %	Anárquica y deficiente 13 %	Otros (Movilidad metropolitana) 0 %
	Desarrollo tecnológico	Tecnología de punta y aplicada 49 %	Incipiente 28 %	Ausente 20 %	Otros (Desarrollo tecnológico) 0 %
	Inversión pública y privada	Alta rentabilidad social y diversificada 55 %	Procesos de gestión y financiamiento aceptables 28 %	Incremento en el déficit y poca inversión privada 12 %	Otros (Inversión pública y privada) 0 %
	Gobernanza metropolitana	Procesos de ciudadanía responsable, incluyentes y eficaces 54 %	Organizaciones democráticas y con presencia en la toma de decisiones 32 %	Gobernanza corporativizada 10 %	Otros (Gobernanza metropolitana) 0 %
	Sostenibilidad metropolitana	Cultura global y sostenible 60 %	Procesos estratégicos con sostenibilidad 19 %	Poco impacto en los procesos para la sostenibilidad 14 %	Otros (Sostenibilidad metropolitana) 0 %

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MORPHOL.

Para el dominio Competitividad metropolitana, el porcentaje por variable fue: Productividad en la generación de bienes y servicios, H1: 51% = Altos niveles y en forma sostenible; Habitabilidad metropolitana, H1: 58% = Calidad de vida universal; Movilidad metropolitana, H1: 55% = Sostenible, incluyente e integral;

Desarrollo tecnológico, H1: 49% = Tecnología de punta y aplicada; Inversión pública y privada, H1: 55% = Alta rentabilidad social y diversificada; Gobernanza metropolitana, H1: 54% = Procesos de ciudadanía responsable, incluyentes y eficaces; Sostenibilidad metropolitana, H1: 60% = Cultura global y sostenible.

Al analizar las ciudades como sistemas funcionales surgen conceptos como el de competencia, competitividad y ventaja competitiva, aplicados al ámbito urbano. (Cuadrado-Roura, Fernández, mencionados en Gobernar las Metrópolis, 2005).

El concepto de competitividad refleja el esfuerzo realizado por las ciudades para desarrollar las capacidades productivas locales y para mejorar la calidad del entorno en el que operan los agentes económicos, se relaciona con la productividad en la generación de bienes y servicios y la habitabilidad metropolitana.

La movilidad metropolitana de la ZMCQ se ve determinada por la reconfiguración físico-espacial de la metrópoli, debido a los procesos productivos, la consolidación de parques industriales y clúster que promueven nuevos procesos y sistemas productivos. En esta dinámica la movilidad metropolitana en un escenario deseable debe enfocarse en el desarrollo de una ciudad-región global que fomente el uso multimodal del transporte, así como el uso de las nuevas tecnologías.

La sostenibilidad y habitabilidad metropolitana corresponde a lograr un nivel de distribución de los bienes, servicios y riqueza en igualdad de condiciones, el impulso de la equidad social, el cuidado del medio ambiente; al minimizar los efectos negativos de las políticas públicas de movilidad urbana en la ZMCQ.

Cuadrado-Roura y Fernández mencionados en Gobernar las Metrópolis, (2005), proponen como requisitos de competitividad metropolitana local los siguientes aspectos:

1. Suelo urbanizado en polígonos tradicionales con equipamientos y servicios básicos. Conexión a carreteras y proximidad al sistema ferroviario.
2. Oferta de vivienda social con equipamientos básicos. El medio ambiente no es un factor crítico. Valoración de la ciudad por su nivel funcional.
3. Establecimiento de mecanismos que generen capital social. Instrumentos que garanticen el cumplimiento de los contratos. Identificación y superación de los problemas de clientelismo y corrupción.
4. Administración sensible a las necesidades de los agentes económicos locales. Descentralización de la administración. Agencias de desarrollo local para impulsar el desarrollo endógeno y la creación de empleo. Instrumentos de apoyo tradicionales (ayudas, subvenciones, exenciones fiscales, aportación de terrenos).
5. Coordinación de las diversas autoridades públicas locales. Establecimiento de ventanillas únicas para las PyME.
6. Procesos de planificación y gestión liderados por las administraciones públicas con participación ciudadana. Agilidad de los procedimientos urbanísticos. (Cuadrado-Roura y Fernández, mencionados en *Gobernar las Metrópolis*, 2005, pp. 89-90),

4.4. Sistema Matriz de Impactos Cruzados (Smic-Prob-Expert)

El método SMIC significa Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados. Se realizó con el objetivo de formular hipótesis acerca de la evolución futura del sistema que se estudia e identificar escenarios probables. En este cuarto taller de prospectiva, los ocho actores clave, evaluaron las probabilidades simples y condicionadas de un conjunto de seis hipótesis que se muestran en la tabla 4.24 se plantearon al inicio del taller.

Tabla 4.24 Cuadro de hipótesis.

Nº	Título largo	Título corto
1	Habitabilidad metropolitana con calidad de vida universal	Habitabili
2	Movilidad metropolitana sostenible, incluyente e integral	Movilidad
3	Desarrollo tecnológico de punta y aplicado	Tecnología
4	Inversión pública y privada con alta rentabilidad social y diversificada	Inversión
5	Gobernanza metropolitana con procesos de ciudadanía responsable, incluyentes y eficaces	Gobernanza
6	Cultura global y sostenibilidad metropolitana	Sostenibil

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-SMIC-PROB-EXPERT.

Después plantear las hipótesis, en la tabla 4.25 se estableció el dato de los expertos.

Tabla 4.25 Cuadro de expertos.

Nº	Apellido	Nombre	Grupo	Peso
1	Universidad Autónoma de Querétaro	UAQ	ACADEMIA	1
2	Confederación Patronal de la República Mexicana	COPARMEX	EMPRESARIAL	8
3	Colegio de Ingenieros Responsables y Corresponsables de Obra	CIROCEQ	EXPERTOS	2
4	Instituto Queretano del Transporte	IQT	GOBIERNO	3
5	Consejo de Concertación Ciudadana	CCC	SOCIEDAD	6
6	Club de Industriales de Querétaro	CIQ	EMPRESARIAL	7
7	Gobierno del Estado de Querétaro	GEQ	GOBIERNO	4
8	Municipio de Querétaro	MPIO	GOBIERNO	5

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-SMIC-PROB-EXPERT.

Las probabilidades simples para cada actor se muestran en las siguientes tablas, de la 4.26 a la 4.33. Los valores comprendidos se definieron entre 0 y 1 de acuerdo a lo que propuso el método SMIC-PROB-EXPERT.

Tabla 4.26 Probabilidades simples UAQ.

	Probabilidades
1 : Habitabili	1
2 : Movilidad	1
3 : Tecnología	0
4 : Inversión	0
5 : Gobernanza	1
6 : Sostenibil	1

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-SMIC-PROB-EXPERT.

Tabla 4.27 Probabilidades simples COPARMEX.

	Probabilidades
1 : Habitabili	1
2 : Movilidad	1
3 : Tecnología	0
4 : Inversión	1
5 : Gobernanza	0
6 : Sostenibil	1

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-SMIC-PROB-EXPERT.

Tabla 4.28 Probabilidades simples CIC.

	Probabilidades
1 : Habitabili	0
2 : Movilidad	1
3 : Tecnología	1
4 : Inversión	0
5 : Gobernanza	1
6 : Sostenibil	1

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-SMIC-PROB-EXPERT.

Tabla 4.29 Probabilidades simples IQT.

	Probabilidades
1 : Habitabili	0
2 : Movilidad	1
3 : Tecnología	1
4 : Inversión	0
5 : Gobernanza	1
6 : Sostenibil	1

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-SMIC-PROB-EXPERT.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

Tabla 4.30 Probabilidades simples CCC.

	Probabilidades
1 : Habitabili	1
2 : Movilidad	0
3 : Tecnología	0
4 : Inversión	0
5 : Gobernanza	1
6 : Sostenibil	1

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-SMIC-PROB-EXPERT.

Tabla 4.31 Probabilidades simples CIQ.

	Probabilidades
1 : Habitabili	1
2 : Movilidad	0
3 : Tecnología	1
4 : Inversión	0
5 : Gobernanza	1
6 : Sostenibil	0

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-SMIC-PROB-EXPERT.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

Tabla 4.32 Probabilidades simples GEQ.

	Probabilidades
1 : Habitabili	0
2 : Movilidad	1
3 : Tecnología	0
4 : Inversión	0
5 : Gobernanza	1
6 : Sostenibil	1

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-SMIC-PROB-EXPERT.

Tabla 4.33 Probabilidades simples MCPIO.

	Probabilidades
1 : Habitabili	1
2 : Movilidad	1
3 : Tecnología	1
4 : Inversión	1
5 : Gobernanza	1
6 : Sostenibil	0

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-SMIC-PROB-EXPERT.

En la segunda fase del taller se evaluó la probabilidad condicional de cumplimiento de cada una de las hipótesis, en función de que el resto de las hipótesis se cumplan. Se presentan en las tablas 4.34 a la 4.41. Los valores comprendidos se definieron entre 0 y 1 de acuerdo a lo que propuso el método SMIC-PROB-EXPERT.

Tabla 4.34 Probabilidades condicionales sí realización UAQ.

	Habitabili	Movilidad	Tecnología	Inversión	Gobernanza	Sostenibil
1 : Habitabili	1	0	0	0	0	0
2 : Movilidad	0	1	0	0	0	0
3 : Tecnología	0	0	0	0	0	0
4 : Inversión	0	0	0	0	0	0
5 : Gobernanza	0	0	0	0	1	0
6 : Sostenibil	0	0	0	0	0	1

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-SMIC-PROB-EXPERT.

Tabla 4.35 Probabilidades condicionales sí realización COPARMEX.

	Habitabili	Movilidad	Tecnología	Inversión	Gobernanza	Sostenibil
1 : Habitabili	1	0	0	0	0	0
2 : Movilidad	0	1	0	0	0	0
3 : Tecnología	0	0	0	0	0	0
4 : Inversión	0	0	0	1	0	0
5 : Gobernanza	0	0	0	0	0	0
6 : Sostenibil	0	0	0	0	0	1

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-SMIC-PROB-EXPERT.

Tabla 4.36 Probabilidades condicionales sí realización CIC.

	Habitabili	Movilidad	Tecnología	Inversión	Gobernanza	Sostenibil
1 : Habitabili	1	0	0	0	0	0
2 : Movilidad	0	0	0	0	0	0
3 : Tecnología	0	0	1	0	0	0
4 : Inversión	0	0	0	0	0	0
5 : Gobernanza	0	0	0	0	1	0
6 : Sostenibil	0	0	0	0	0	0

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-SMIC-PROB-EXPERT.

Tabla 4.37 Probabilidades condicionales sí realización IQT.

	Habitabili	Movilidad	Tecnología	Inversión	Gobernanza	Sostenibil
1 : Habitabili	0	1	0	0	0	1
2 : Movilidad	0	0	0	0	0	1
3 : Tecnología	0	0	0	0	0	1
4 : Inversión	0	1	1	0	0	0
5 : Gobernanza	1	0	0	0	0	1
6 : Sostenibil	1	0	0	0	1	0

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-SMIC-PROB-EXPERT.

Tabla 4.38 Probabilidades condicionales sí realización CCC.

	Habitabili	Movilidad	Tecnología	Inversión	Gobernanza	Sostenibil
1 : Habitabili	1	0	0	0	0	0
2 : Movilidad	0	0	0	0	0	0
3 : Tecnología	0	0	0	0	0	0
4 : Inversión	0	0	0	0	0	0
5 : Gobernanza	0	0	0	0	1	0
6 : Sostenibil	0	0	0	0	0	1

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-SMIC-PROB-EXPERT.

Tabla 4.39 Probabilidades condicionales sí realización CIQ.

	Habitabili	Movilidad	Tecnología	Inversión	Gobernanza	Sostenibil
1 : Habitabili	1	0	0	0	0	0
2 : Movilidad	0	1	0	0	0	0
3 : Tecnología	0	0	1	0	0	0
4 : Inversión	0	0	0	1	0	0
5 : Gobernanza	0	0	0	0	1	0
6 : Sostenibil	0	0	0	0	0	1

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-SMIC-PROB-EXPERT.

Tabla 4.40 Probabilidades condicionales sí realización GEQ.

	Habitabili	Movilidad	Tecnología	Inversión	Gobernanza	Sostenibil
1 : Habitabili	0	0	0	0	0	0
2 : Movilidad	0	1	0	0	0	0
3 : Tecnología	0	0	0	0	0	0
4 : Inversión	0	0	0	0	0	0
5 : Gobernanza	0	0	0	0	1	0
6 : Sostenibil	0	0	0	0	0	1

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-SMIC-PROB-EXPERT.

Tabla 4.41 Probabilidades condicionales sí realización MCIPIO.

	Habitabili	Movilidad	Tecnología	Inversión	Gobernanza	Sostenibil
1 : Habitabili	1	0	0	0	0	0
2 : Movilidad	0	0	0	0	0	0
3 : Tecnología	0	0	1	0	0	0
4 : Inversión	0	0	0	0	0	0
5 : Gobernanza	0	0	0	0	1	0
6 : Sostenibil	0	0	0	0	0	0

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-SMIC-PROB-EXPERT.

En la tercera fase del taller se evaluó la probabilidad condicional de cumplimiento de cada una de las hipótesis, en función de que el resto de las hipótesis NO se cumplan. Se presentan en las tablas 4.41 a la 4.49. Los valores comprendidos se definieron entre 0 y 1 de acuerdo a lo que propuso el método SMIC-PROB-EXPERT.

Tabla 4.42 Probabilidades condicionales si no realización UAQ.

	Habitabili	Movilidad	Tecnología	Inversión	Gobernanza	Sostenibil
1 : Habitabili	0	1	0	0	1	1
2 : Movilidad	0	0	1	0	0	1
3 : Tecnología	0	0	0	0	0	1
4 : Inversión	0	1	1	0	0	0
5 : Gobernanza	0	0	0	0	0	1
6 : Sostenibil	1	0	0	0	1	0

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-SMIC-PROB-EXPERT.

Tabla 4.43 Probabilidades condicionales si no realización COPARMEX.

	Habitabili	Movilidad	Tecnología	Inversión	Gobernanza	Sostenibil
1 : Habitabili	0	1	0	0	1	1
2 : Movilidad	0	0	1	1	0	1
3 : Tecnología	0	1	0	0	0	0
4 : Inversión	0	1	1	0	0	1
5 : Gobernanza	1	0	0	0	0	1
6 : Sostenibil	0	1	0	0	1	0

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-SMIC-PROB-EXPERT.

Tabla 4.44 Probabilidades condicionales si no realización CIC.

	Habitabili	Movilidad	Tecnología	Inversión	Gobernanza	Sostenibil
1 : Habitabili	0	0	0	0	1	1
2 : Movilidad	0	0	1	1	0	0
3 : Tecnología	0	1	0	1	0	0
4 : Inversión	0	1	1	0	0	0
5 : Gobernanza	1	0	0	0	0	1
6 : Sostenibil	1	0	0	0	1	0

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-SMIC-PROB-EXPERT.

Tabla 4.45 Probabilidades condicionales si no realización IQT.

	Habitabili	Movilidad	Tecnología	Inversión	Gobernanza	Sostenibil
1 : Habitabili	0	1	0	0	1	1
2 : Movilidad	1	0	1	0	0	1
3 : Tecnología	1	1	0	0	0	1
4 : Inversión	0	1	1	0	0	1
5 : Gobernanza	1	1	1	1	0	1
6 : Sostenibil	1	1	1	1	1	0

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-SMIC-PROB-EXPERT.

Tabla 4.46 Probabilidades condicionales si no realización CCC.

	Habitabili	Movilidad	Tecnología	Inversión	Gobernanza	Sostenibil
1 : Habitabili	0	0	0	0	1	1
2 : Movilidad	0	0	1	0	0	0
3 : Tecnología	0	1	0	1	0	0
4 : Inversión	0	1	1	0	0	0
5 : Gobernanza	1	0	0	0	0	1
6 : Sostenibil	1	0	0	0	1	0

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-SMIC-PROB-EXPERT.

Tabla 4.47 Probabilidades condicionales si no realización CIQ.

	Habitabili	Movilidad	Tecnología	Inversión	Gobernanza	Sostenibil
1 : Habitabili	0	0	0	0	1	1
2 : Movilidad	0	0	0	0	0	1
3 : Tecnología	0	1	0	0	0	1
4 : Inversión	0	1	1	0	0	0
5 : Gobernanza	1	0	0	0	0	1
6 : Sostenibil	0	1	0	0	1	0

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-SMIC-PROB-EXPERT.

Tabla 4.48 Probabilidades condicionales si no realización GEQ.

	Habitabili	Movilidad	Tecnología	Inversión	Gobernanza	Sostenibil
1 : Habitabili	0	0	0	0	1	1
2 : Movilidad	0	0	1	0	0	1
3 : Tecnología	0	1	0	0	0	1
4 : Inversión	0	1	1	0	0	1
5 : Gobernanza	1	0	0	0	0	1
6 : Sostenibil	1	1	0	0	1	0

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-SMIC-PROB-EXPERT.

Tabla 4.49 Probabilidades condicionales si no realización MCIPIO.

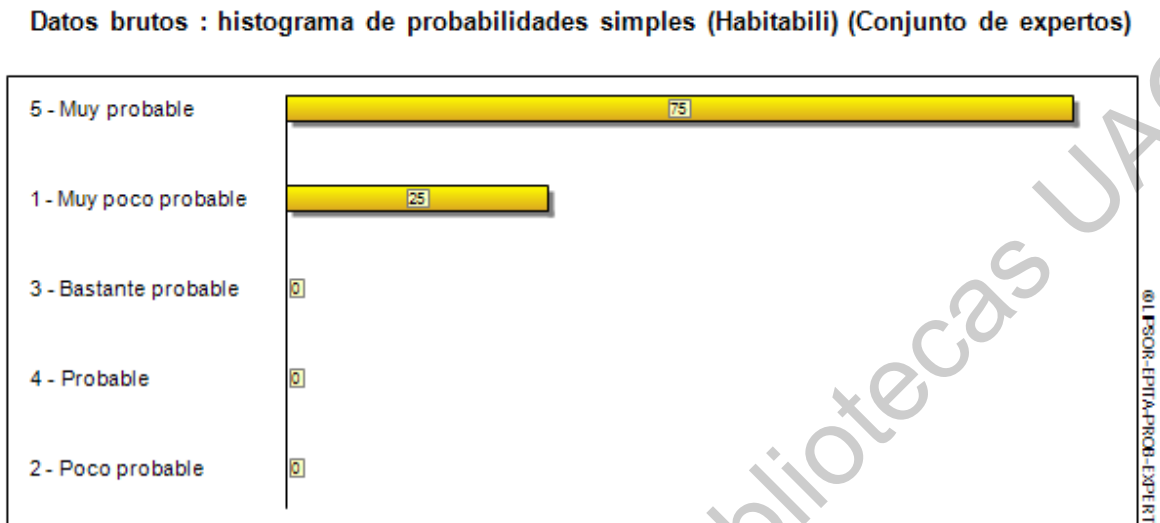
	Habitabili	Movilidad	Tecnología	Inversión	Gobernanza	Sostenibil
1 : Habitabili	0	0	0	0	1	1
2 : Movilidad	0	0	0	0	0	1
3 : Tecnología	0	1	0	0	0	0
4 : Inversión	0	1	1	0	0	0
5 : Gobernanza	1	0	0	0	0	1
6 : Sostenibil	1	0	0	0	1	0

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-SMIC-PROB-EXPERT.

La siguiente etapa presentó el tratamiento de los datos brutos y correspondió a las posiciones de los actores clave con respecto a las probabilidades simples y condicionales de realización y no. Los histogramas permitieron posicionar a los expertos sobre las probabilidades. Se realizaron a partir de los datos brutos sin correcciones de probabilidad por parte del software, se presentaron de la figura 4.43. a la 4.48.

Figura 4.43. Posiciones de los expertos sobre las probabilidades simples (Habitabili) (Conjunto de expertos).

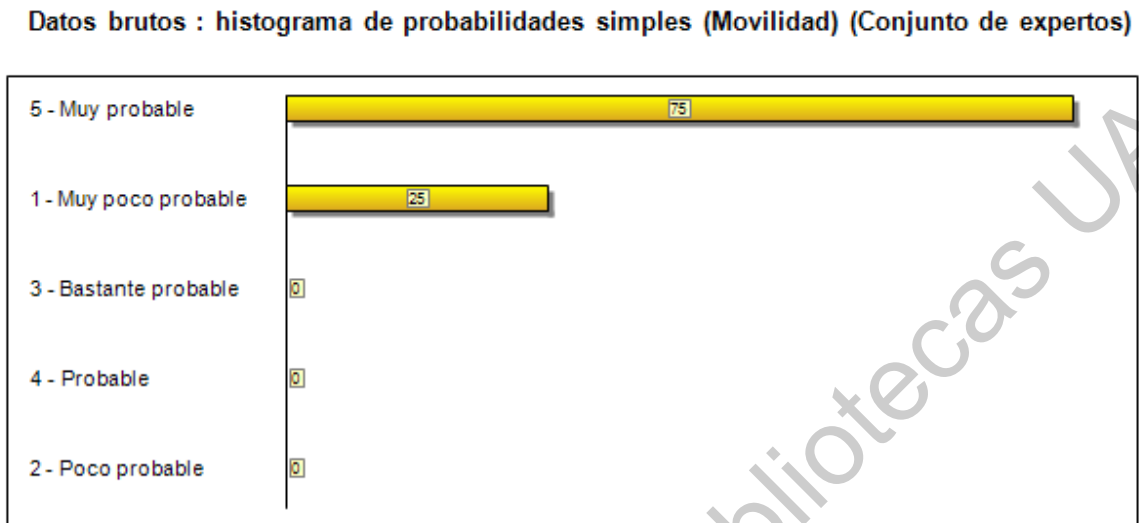


Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-SMIC-PROB-EXPERT.

La posición de los ocho actores clave en la hipótesis: Habitabilidad metropolitana con calidad de vida universal el grado de probabilidad simple de ocurrencia fue: Muy probable: 75, muy poco probable: 25. En este caso la habitabilidad surge como contrapeso a la prosperidad económica, ya que se vela por el bienestar social de los habitantes.

La cohesión social en el contexto urbano corresponde también al nivel y calidad de convivencia entre los grupos de personas, y está a su vez representada como habitabilidad depende la inmigración, el desarrollo de las comunidades, el cuidado de los mayores, la eficacia del sistema de salud y la seguridad e inclusión ciudadana. (IESE, 2016).

Figura 4.44. Posiciones de los expertos sobre las probabilidades simples (Movilidad) (Conjunto de expertos).



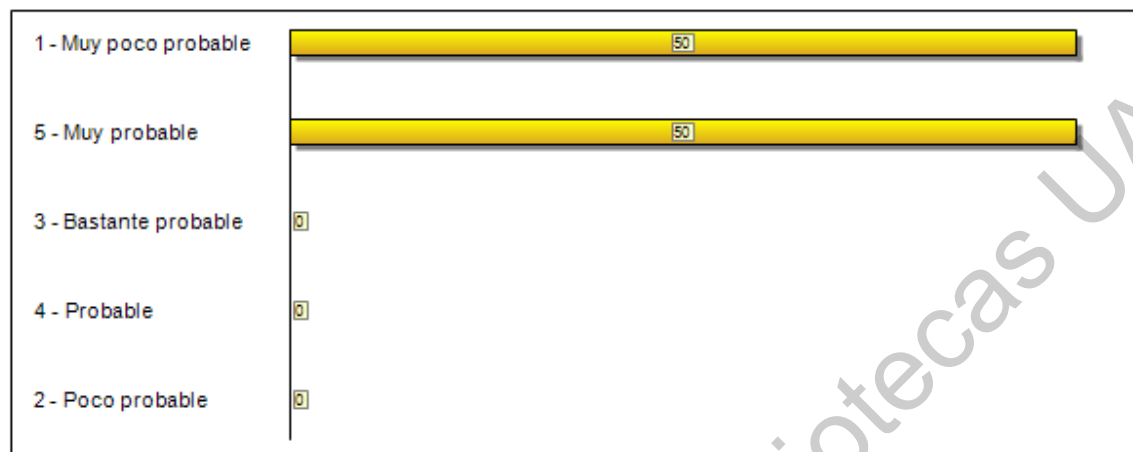
Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-SMIC-PROB-EXPERT.

En el caso de la hipótesis: Movilidad metropolitana sostenible, incluyente e integral, los actores consideraron muy probable: 75 y muy poco probable: 25. De esta forma la movilidad permite mejorar el posicionamiento económico y social en su área de influencia. De esta forma la configuración a partir de determinadas ventajas comparativas da como resultado reforzar las oportunidades al tiempo de difundir el desarrollo e innovación.

Las ciudades del futuro como es el caso de la ZMCQ tiene como misión atender el reto de facilitar el movimiento por las ciudad-región global, así como el acceso a los servicios públicos. Debe considerar la infraestructura de carreteras y rutas, el parque automovilístico, el transporte público, y todas las formas de transporte, ya que afectan a la calidad de vida de los habitantes, de manera especial al considerar el esquema productivo de la ciudad, ya que implica un desplazamiento de la fuerza laboral.

Figura 4.45. Posiciones de los expertos sobre las probabilidades simples (Tecnología) (Conjunto de expertos).

Datos brutos : histograma de probabilidades simples (Tecnología) (Conjunto de expertos)

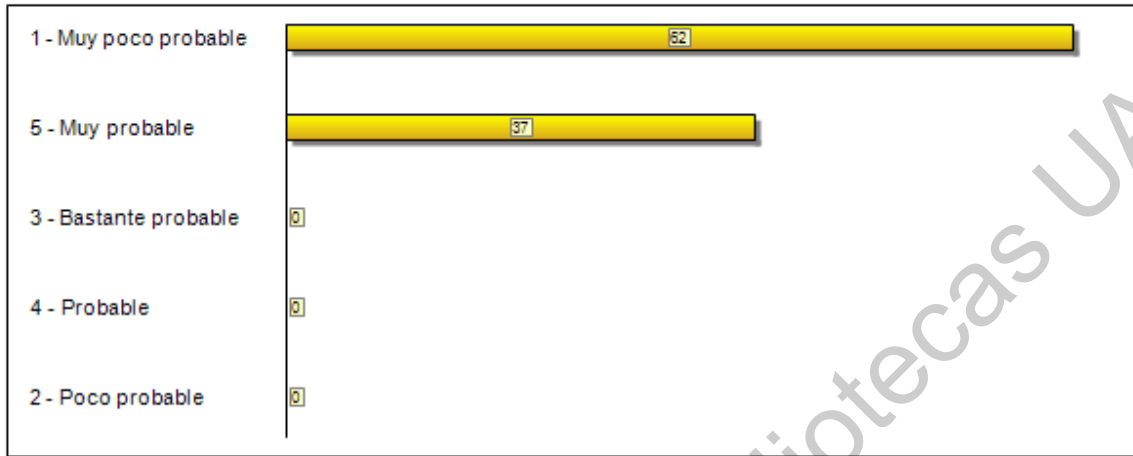


Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-SMIC-PROB-EXPERT.

Es un aspecto que mejora la calidad de vida presente, y su nivel de desarrollo potencial; se trata de una dimensión que permite a las ciudades ser sostenibles en el tiempo, y mantener o ampliar las ventajas competitivas de su sistema productivo, ya que se relaciona con el uso de teléfonos inteligentes (*SmartPhones*) y su penetración.

Figura 4.46. Posiciones de los expertos sobre las probabilidades simples (Inversión) (Conjunto de expertos).

Datos brutos : histograma de probabilidades simples (Inversión) (Conjunto de expertos)



Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-SMIC-PROB-EXPERT.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

Figura 4.47. Posiciones de los expertos sobre las probabilidades simples (Gobernanza) (Conjunto de expertos).

Datos brutos : histograma de probabilidades simples (Gobernanza) (Conjunto de expertos)



Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-SMIC-PROB-EXPERT.

En este rubro se requiere de la acción en la ciudad de la administración pública, además de la cooperación entre los agentes públicos y privados, así como la participación ciudadana. Se emplea para designar la eficacia, la calidad y la buena orientación de la intervención del Estado.

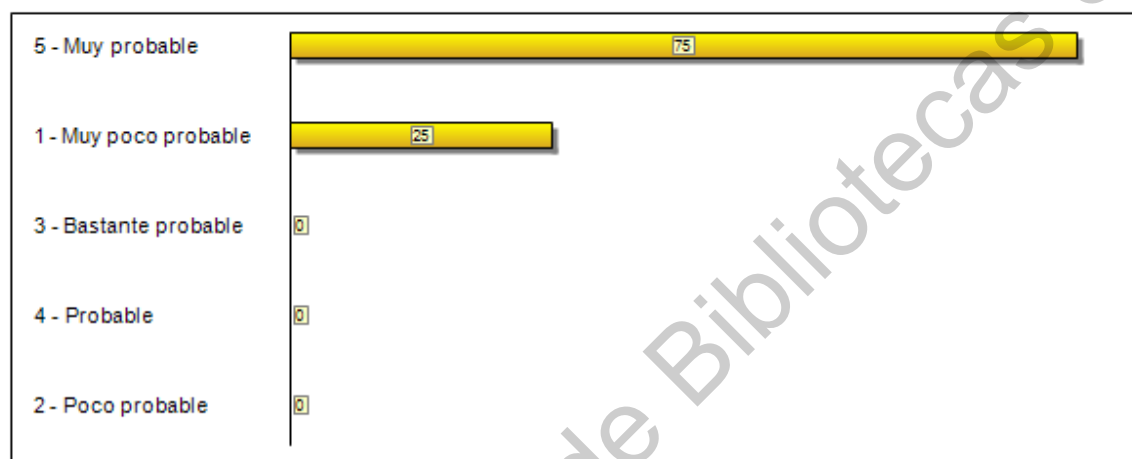
En un Estado donde prevalece la gobernanza, el ciudadano es el elemento humano que puede solucionar los retos que afrontan las ciudades, en este sentido, el escenario deseable para la ZMCQ considerará la participación ciudadana, la capacidad de las autoridades para involucrar a los líderes empresariales, así como todos los actores locales, para conocer las necesidades de la población y atenderlas en forma oportuna.

El elemento más importante la gobernanza consiste en crear las condiciones y velar por el cumplimiento de los derechos de los ciudadanos, así como de las empresas que se asientan en su territorio. La innovación, el acceso a plataformas web, así como la política de rendición de cuentas y gobierno abierto es una constante en los Estados que se distinguen por tener a la gobernanza, como eje de su gestión.

En este rubro incide la plataforma de datos abiertos (*open data*) como indicador de transparencia de la gestión del gobierno, y un canal de comunicación con el ciudadano, así como la oportunidad para generar nuevos modelos de negocio.

Figura 4.48. Posiciones de los expertos sobre las probabilidades simples (Sostenibili) (Conjunto de expertos).

Datos brutos : histograma de probabilidades simples (Sostenibil) (Conjunto de expertos)



Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-SMIC-PROB-EXPERT.

La sostenibilidad corresponde a la capacidad de una ciudad para satisfacer las necesidades socioeconómicas actuales sin poner en peligro su medio físico, urbano y natural. Una ciudad sostenible tiene un sistema eficiente y eficaz del transporte, igualdad en el acceso a oportunidades de desarrollo para toda la población, procesos productivos y una dinámica de ciudad-región global que utiliza la tecnología como elemento impulsor para promover su competitividad global.

Existen indicadores de importancia trascendental para medir la sostenibilidad, entre ellos se puede mencionar el número de empresas que cotizan en bolsa; la capacidad y las posibilidades emprendedoras de los habitantes de una ciudad, el número de emprendedores, así como el tiempo que se requiere para iniciar un negocio, y la facilidad para iniciarlo.

La sostenibilidad depende de factores políticos medioambientales con planes anticontaminación; la promoción de edificios ecológicos y las energías alternativas; la gestión eficiente del agua, y políticas fomenten la sostenibilidad en el tiempo del modelo metropolitano de ciudad-región global enfocado a la ZMCQ.

La figura 4.49., refiere a las posiciones de los ocho actores clave sobre las probabilidades condicionales si realización.

Figura 4.49. Histograma de las probabilidades condicionales si realización (Sostenibil/Habitabili) (Conjunto de expertos).

Datos brutos : histograma de las probabilidades condicionales si realización (Sostenibil / Habitabili) (Conjunto de expertos)

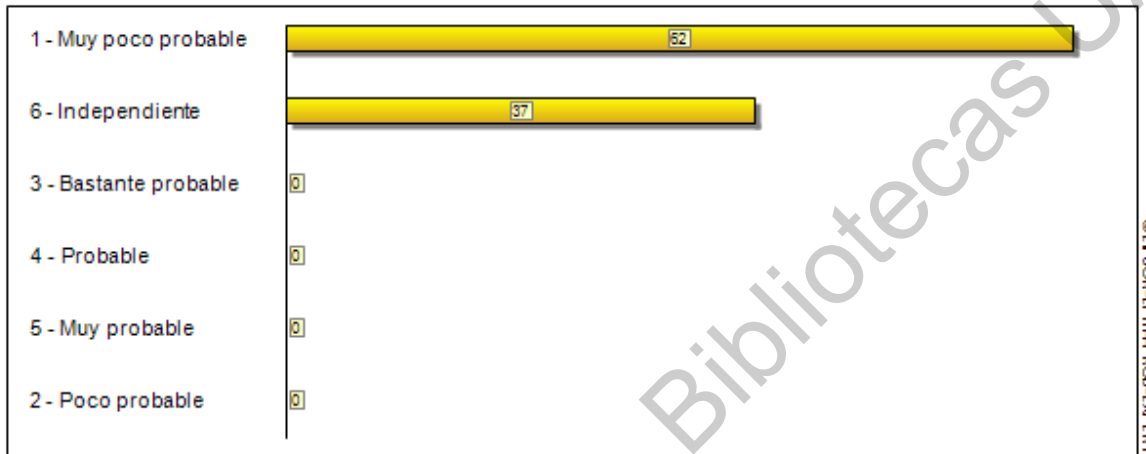


Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-SMIC-PROB-EXPERT.

La figura 4.50. refiere a las posiciones de los ocho actores clave sobre las probabilidades condicionales si no realización.

Figura 4.50. Posiciones de los expertos sobre las probabilidades condicionales si no realización (Habitabili/Movilidad) (Conjunto de expertos)

Datos brutos : histograma de las probabilidades condicionales si no realización (Habitabili / Movilidad) (Conjunto de expertos)



Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-SMIC-PROB-EXPERT.

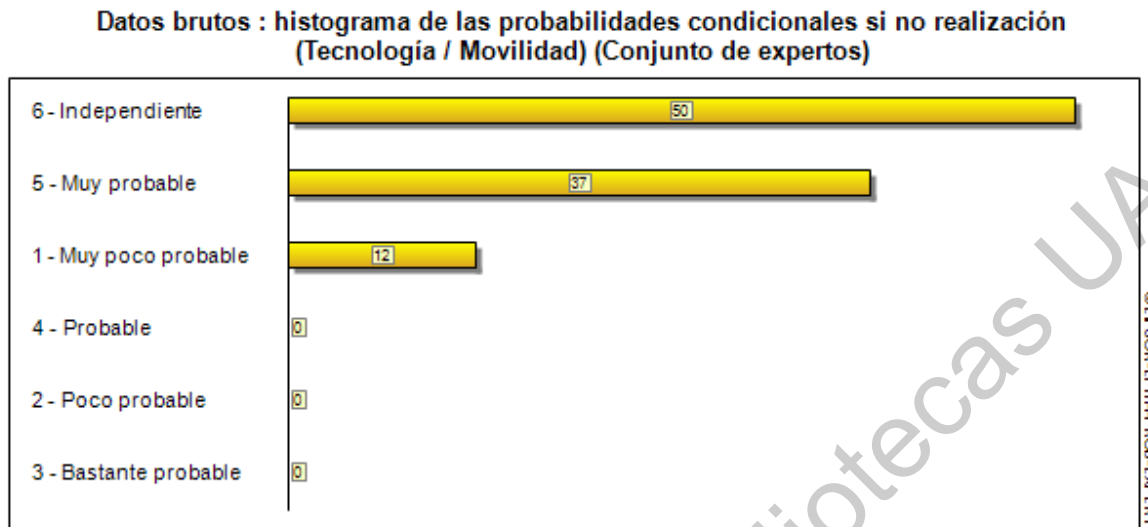
Figura 4.51. Posiciones de los expertos sobre las probabilidades condicionales si no realización (Movilidad/Sostenibil) (Conjunto de expertos)

Datos brutos : histograma de las probabilidades condicionales si no realización (Movilidad / Sostenibil) (Conjunto de expertos)



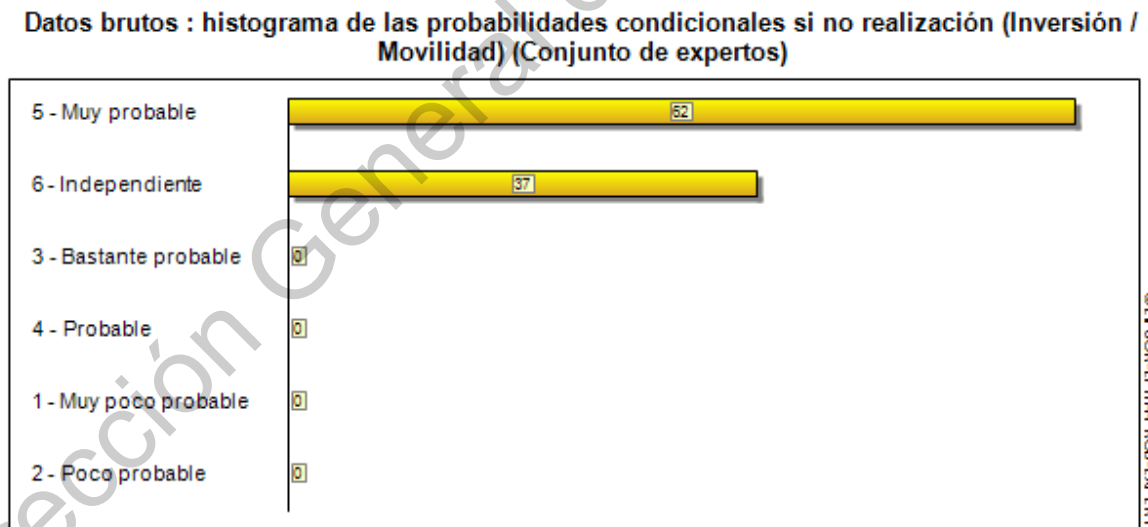
Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-SMIC-PROB-EXPERT.

Figura 4.52. Posiciones de los expertos sobre las probabilidades condicionales si no realización (Tecnología/Movilidad) (Conjunto de expertos)



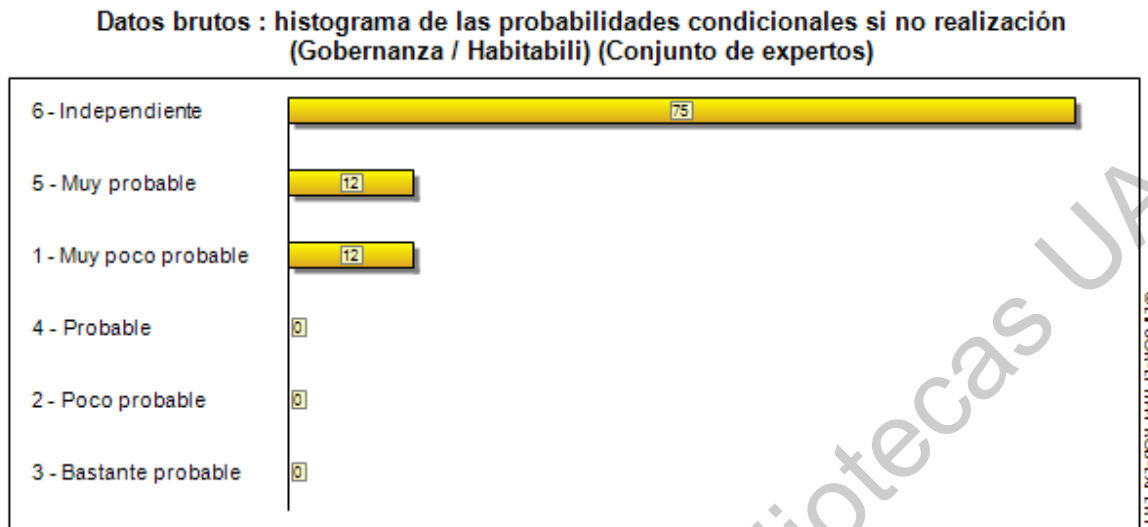
Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-SMIC-PROB-EXPERT.

Figura 4.53. Posiciones de los expertos sobre las probabilidades condicionales si no realización (Inversión/Movilidad) (Conjunto de expertos)



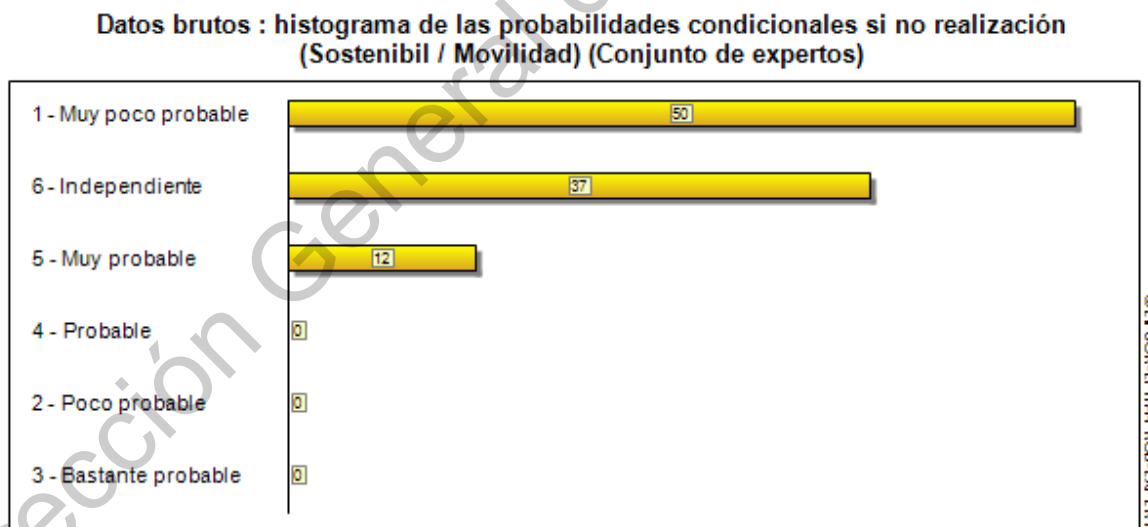
Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-SMIC-PROB-EXPERT.

Figura 4.54. Posiciones de los expertos sobre las probabilidades condicionales si no realización (Gobernanza/Habitabili) (Conjunto de expertos)



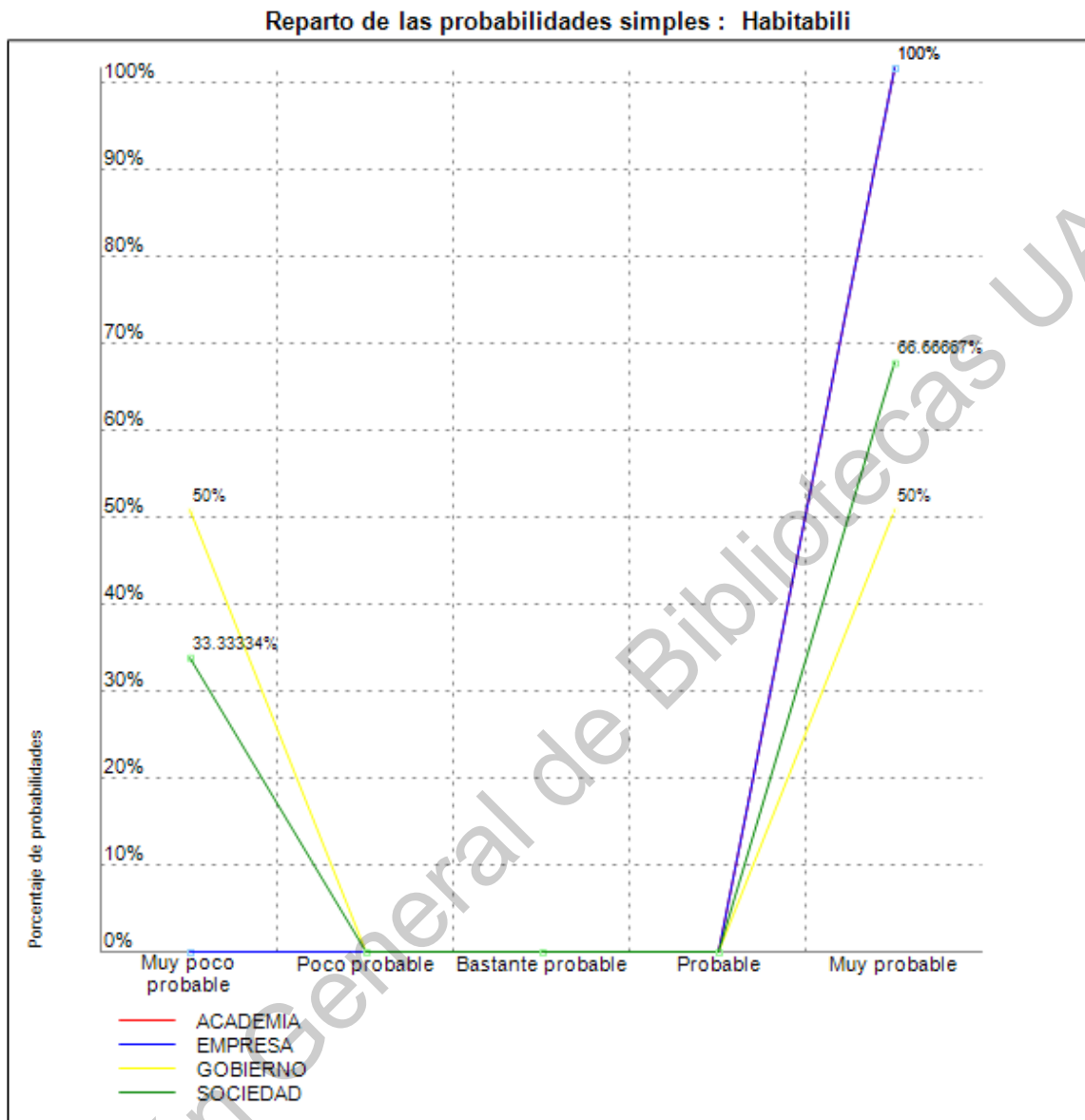
Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-SMIC-PROB-EXPERT.

Figura 4.55. Posiciones de los expertos sobre las probabilidades condicionales si no realización (Sostenibil/Movilidad) (Conjunto de expertos)



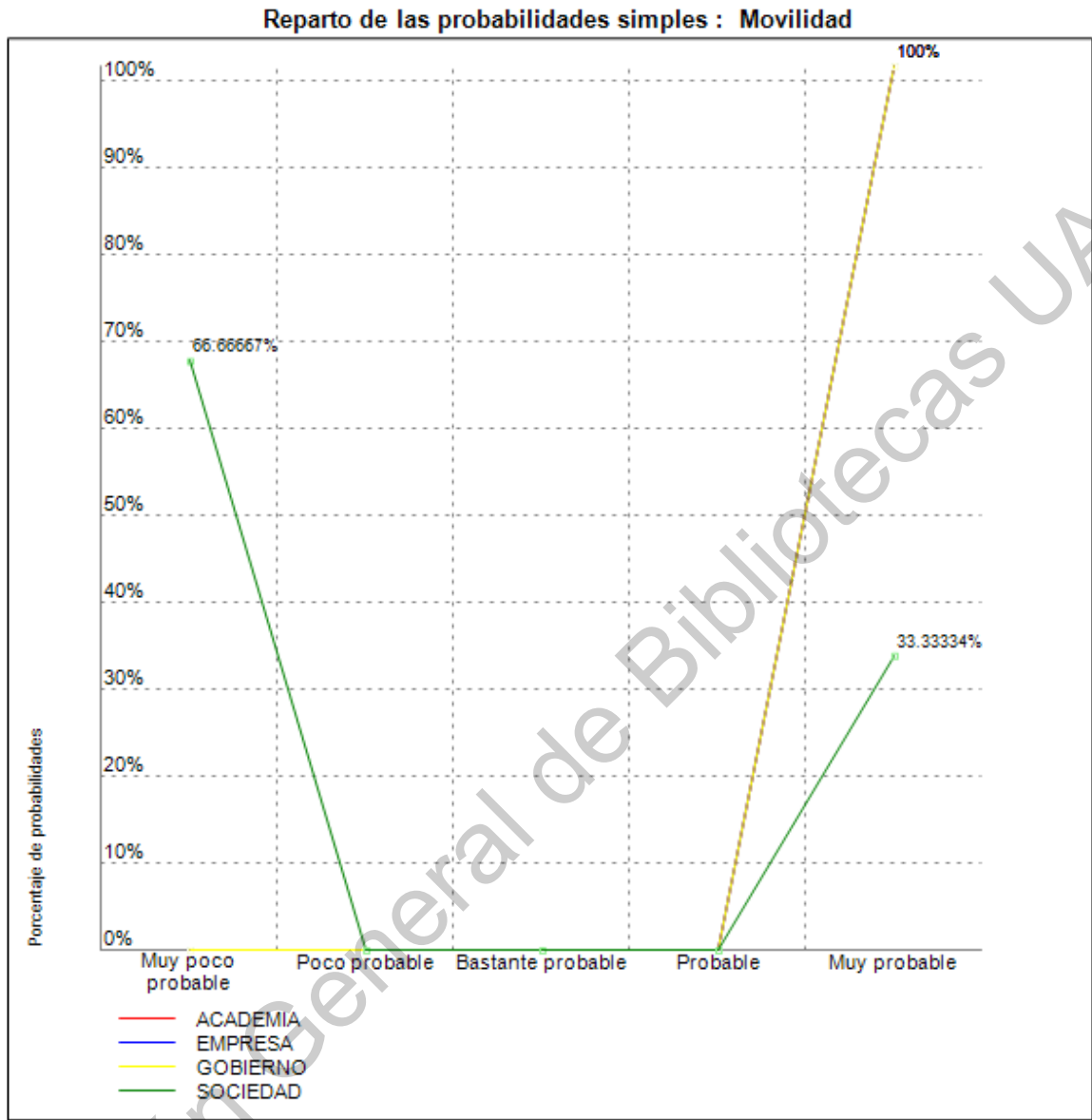
Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-SMIC-PROB-EXPERT.

Figura 4.56. Reparto de las probabilidades simples: Habitabili



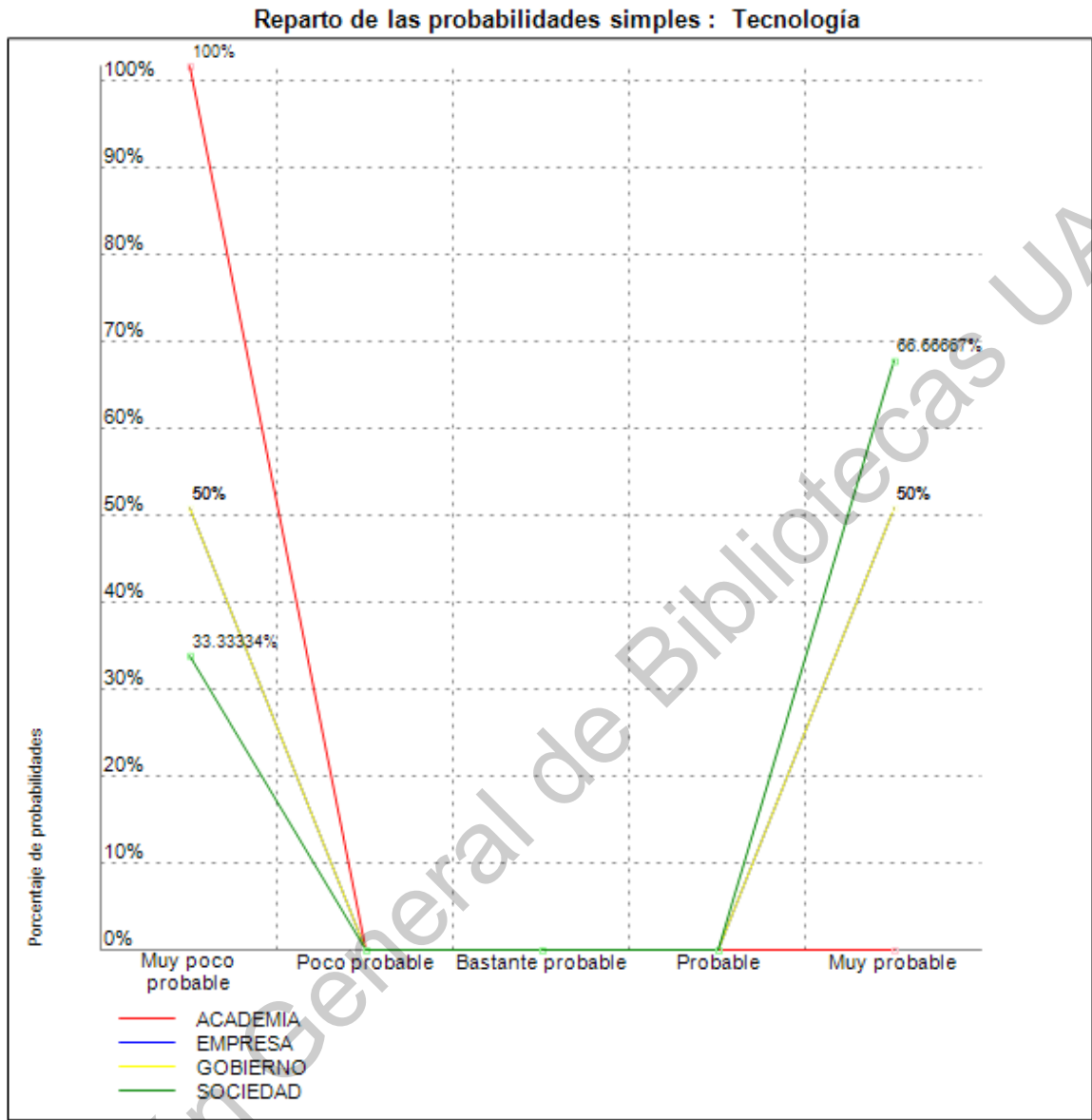
Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-SMIC-PROB-EXPERT.

Figura 4.57. Reparto de las probabilidades simples: Movilidad



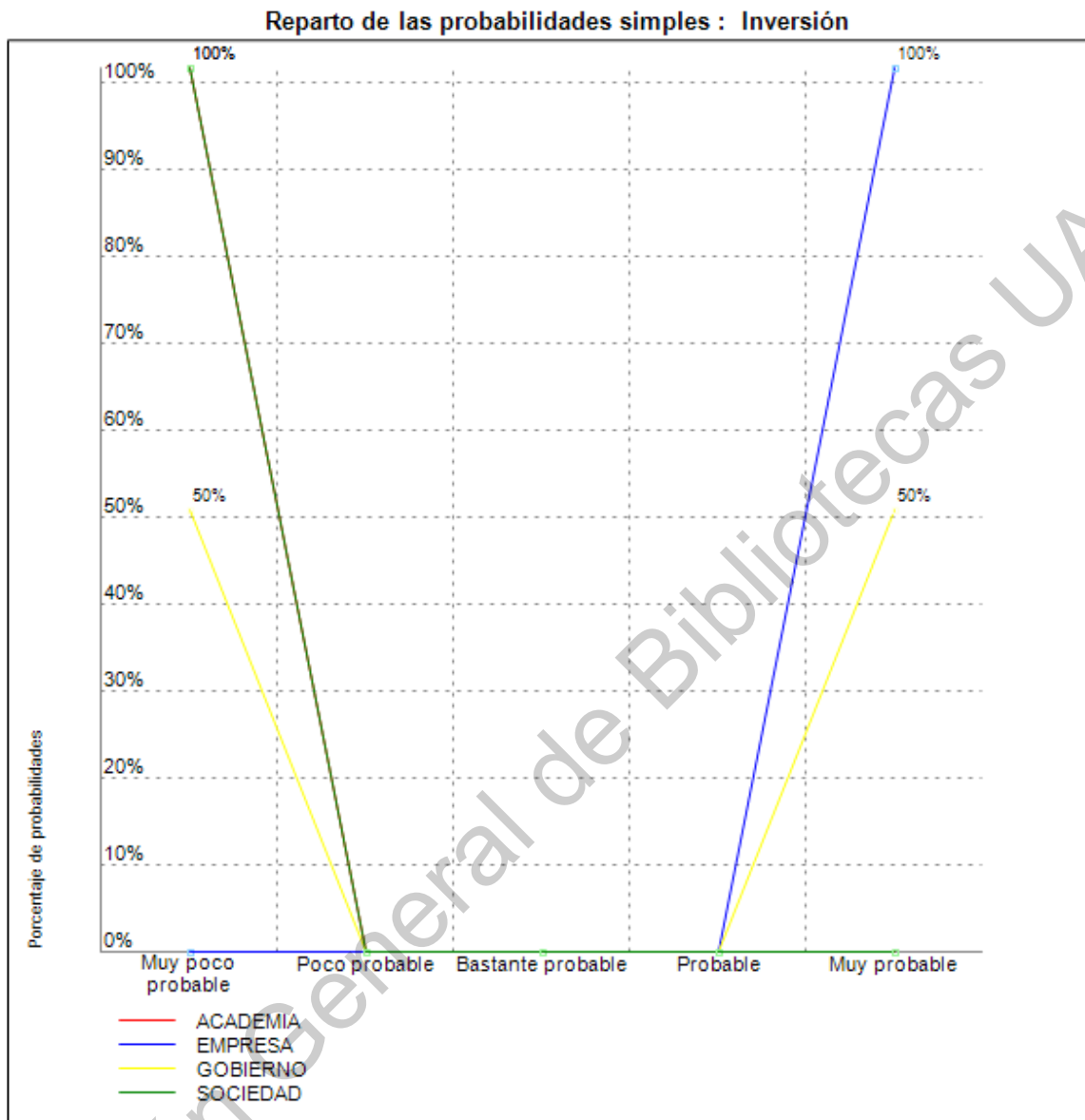
Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-SMIC-PROB-EXPERT.

Figura 4.58. Reparto de las probabilidades simples: Tecnología



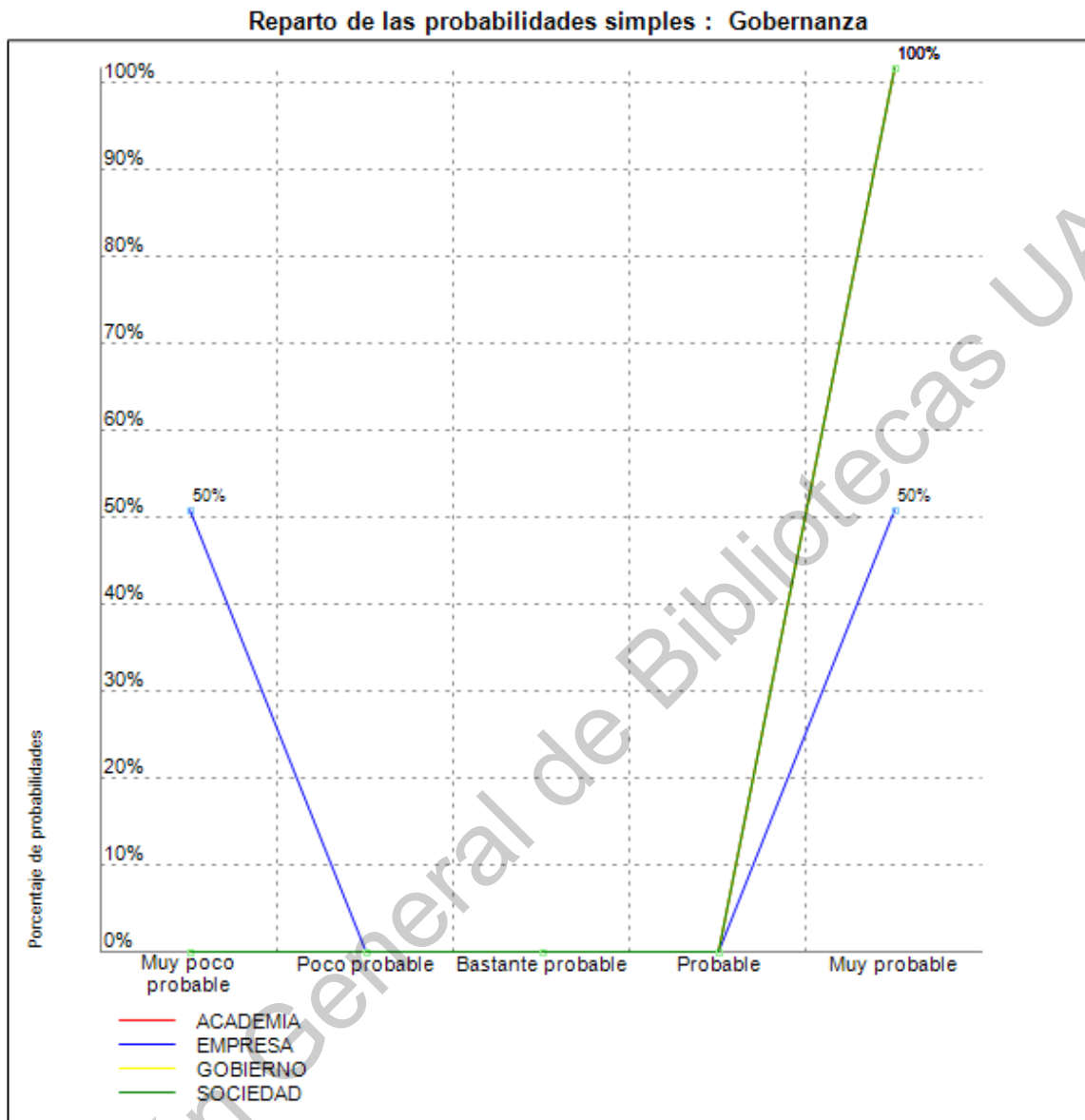
Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-SMIC-PROB-EXPERT.

Figura 4.59. Reparto de las probabilidades simples: Inversión



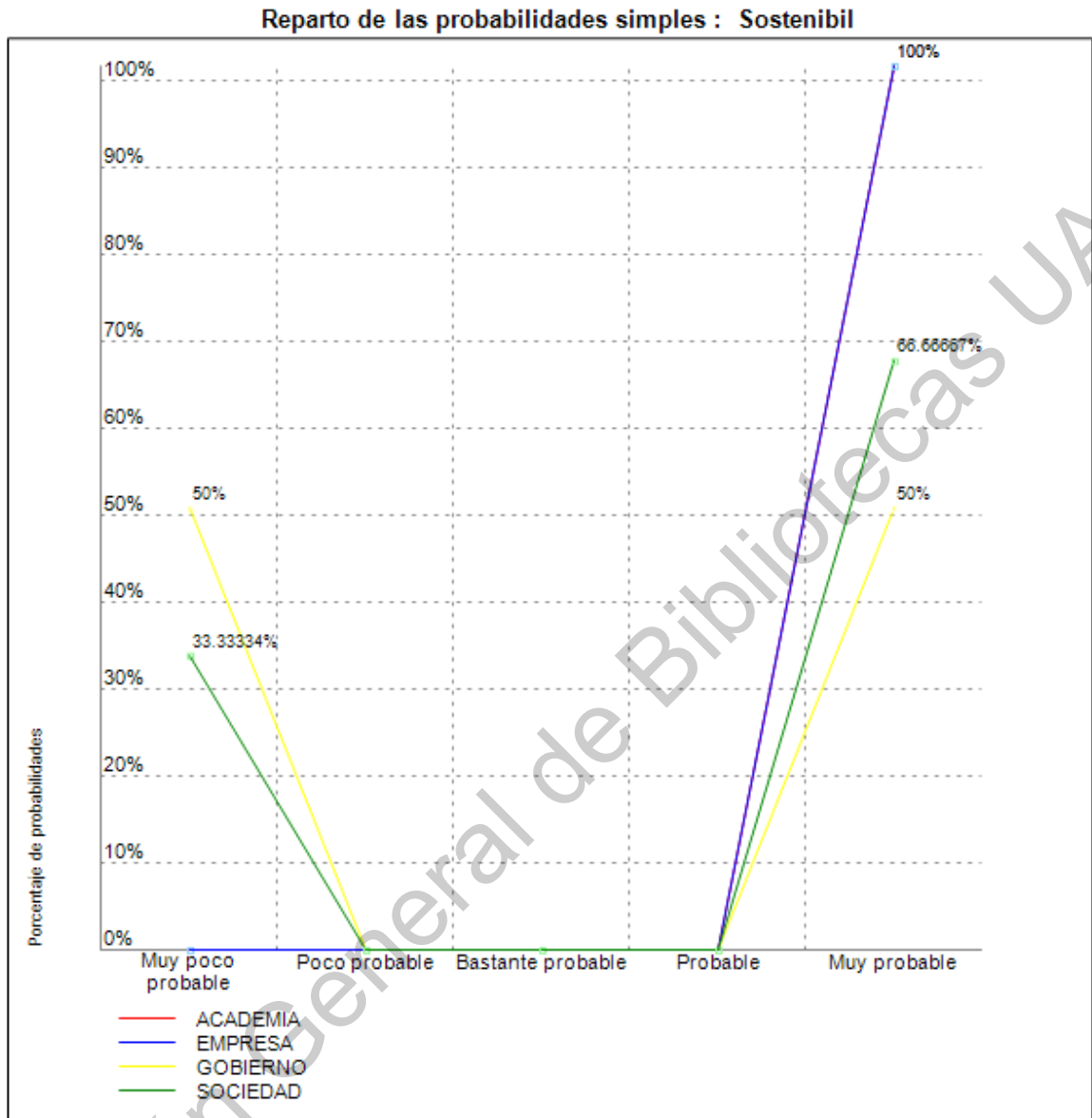
Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-SMIC-PROB-EXPERT.

Figura 4.60. Reparto de las probabilidades simples: Gobernanza



Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-SMIC-PROB-EXPERT.

Figura 4.61. Reparto de las probabilidades simples: Sostenibil



Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-SMIC-PROB-EXPERT.

A fin de presentar un resumen de los resultados de probabilidades simples que se obtuvieron con el software LIPSOR-EPITA-SMIC-PROB-EXPERT, la tabla 4.50 muestra la síntesis de las figuras 4.56 a la 4.61 con respecto al reparto de las probabilidades simples

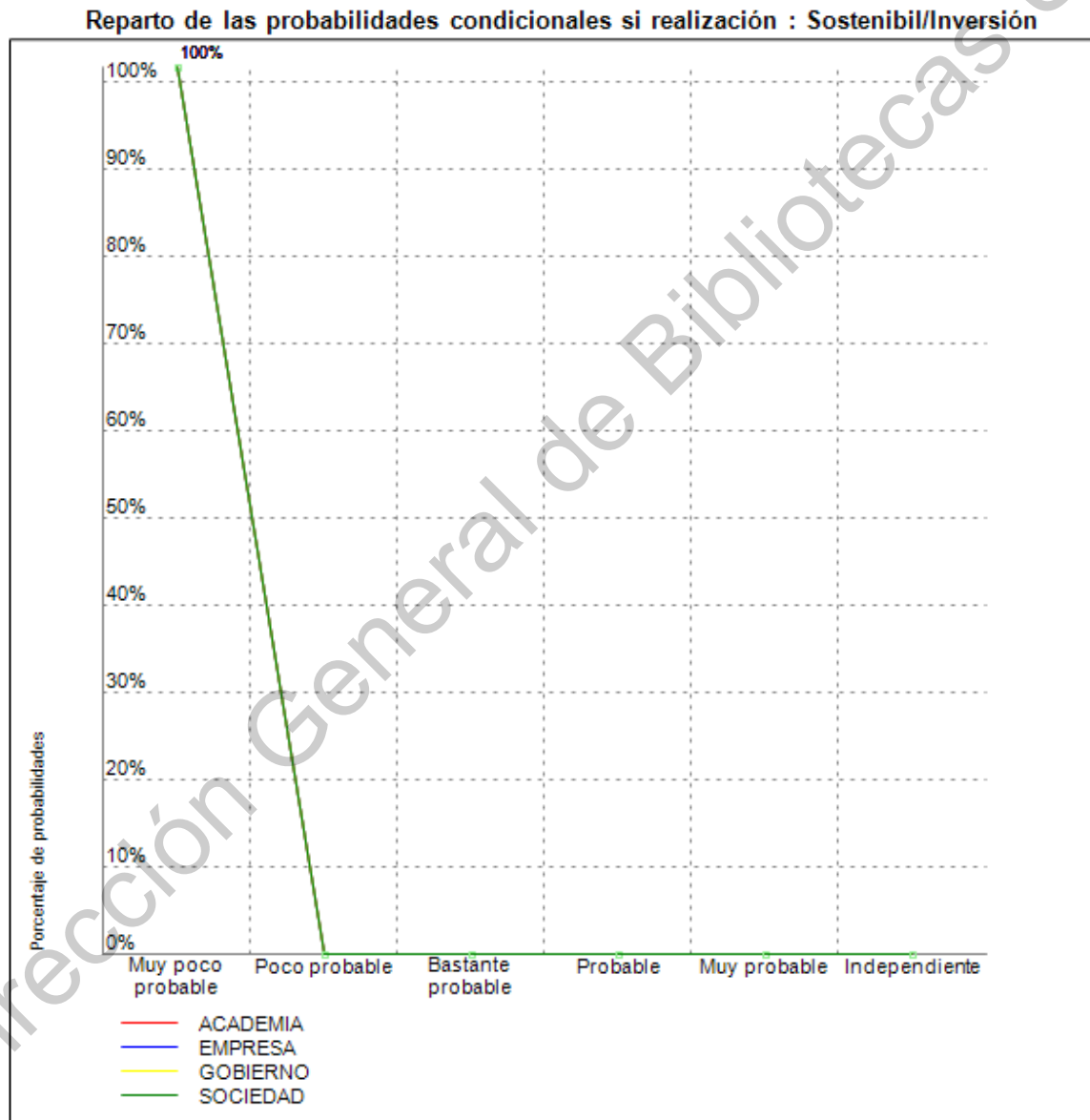
Tabla 4.50 Síntesis de las figuras 4.56 a la 4.61 de probabilidades simples

Reparto de probabilidades simples				
Hipótesis	Academia	Empresa	Gobierno	Sociedad
Habitabilidad		100% muy probable	50% muy probable 50% muy poco probable	66.66% muy probable 33.33% muy poco probable
Movilidad			100% muy probable	33.33% muy probable 66.66% muy poco probable
Tecnología	100% muy poco probable		50% muy probable 50% muy poco probable	66.66% muy probable 33.33% muy poco probable
Inversión		100% muy probable	50% muy probable 50% muy poco probable	100% muy poco probable
Gobernanza		50% muy probable 50% muy poco probable		100% muy probable
Sostenibilidad		100% muy probable	50% muy probable 50% muy poco probable	66.66% muy probable 33.33% muy poco probable

Fuente: Elaboración propia con información del software LIPSOR-EPITA-SMIC-PROB-EXPERT.

La siguiente figura 4.62., corresponde al reparto de los expertos sobre las probabilidades condicionales si realización; en todos los casos el cruce de las hipótesis con los actores resultó en un 100 por ciento poco probable, para fines de practicidad se presentó solo una figura.

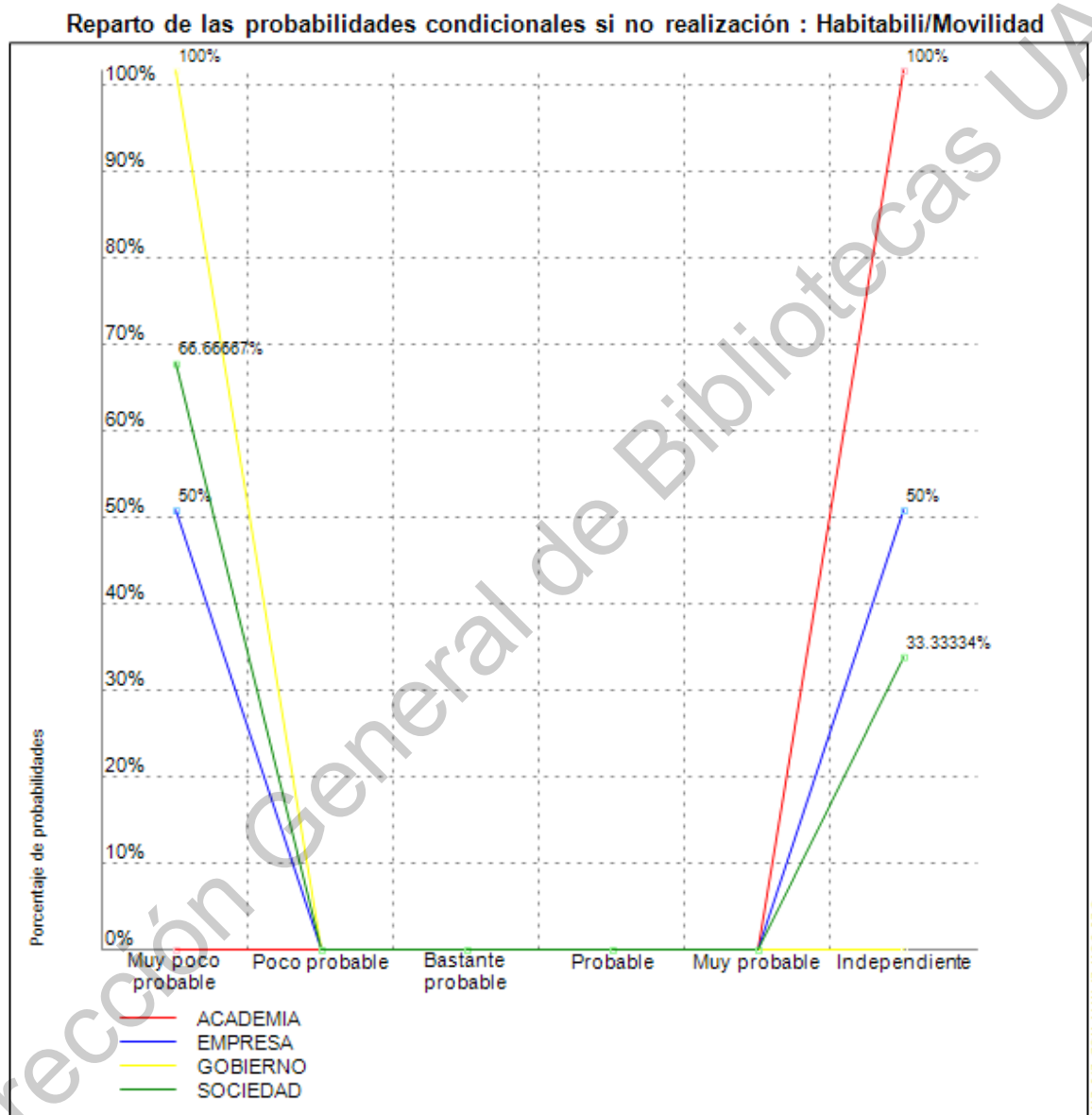
Figura 4.62. Reparto de las probabilidades condicionales si realización: Sostenibil/Inversión



Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-SMIC-PROB-EXPERT.

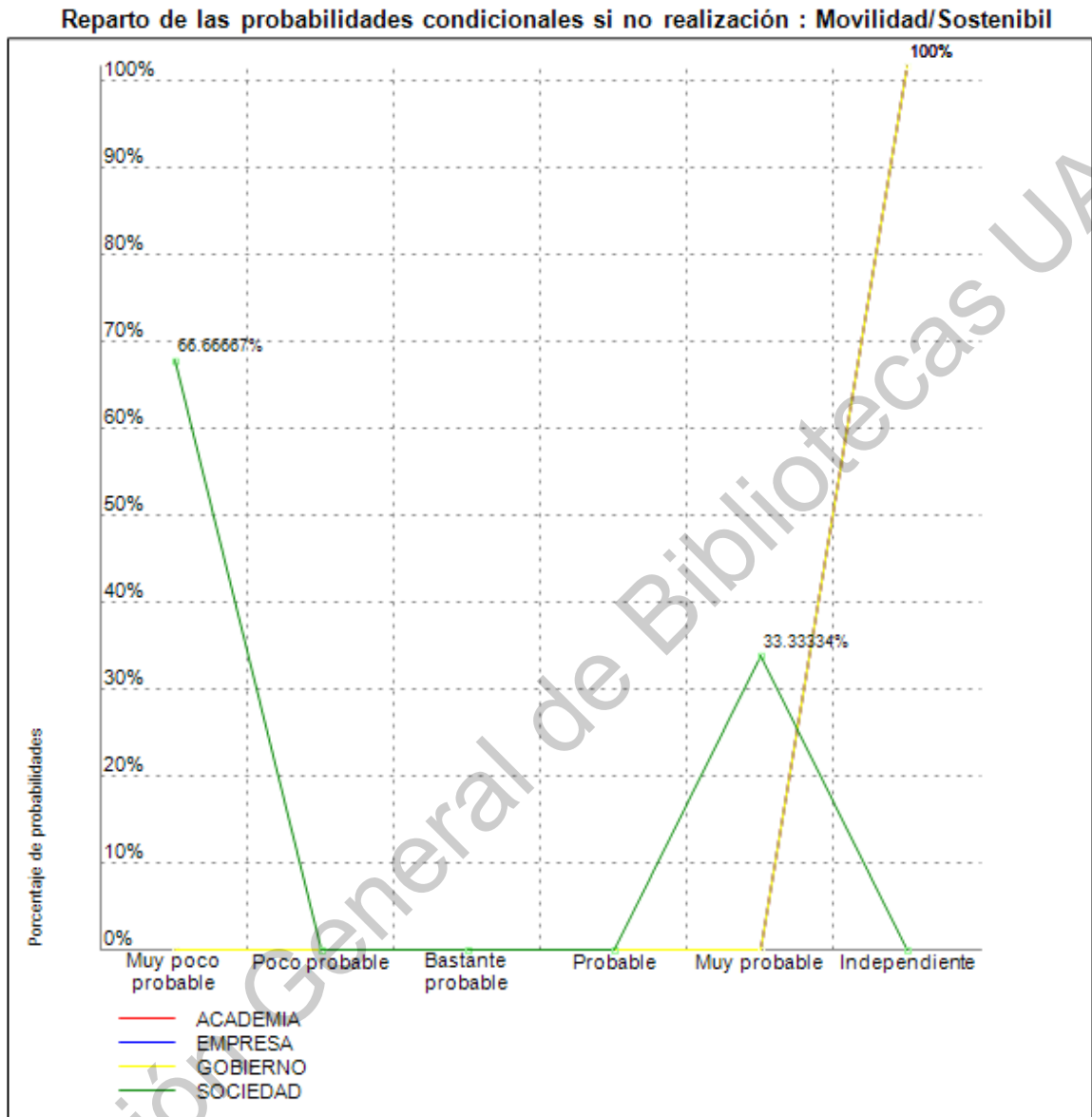
Las siguientes figuras fueron para presentar el reparto de los expertos sobre las probabilidades condicionales si no realización.

Figura 4.63. Reparto de las probabilidades condicionales si no realización: Habitabili/Movilidad



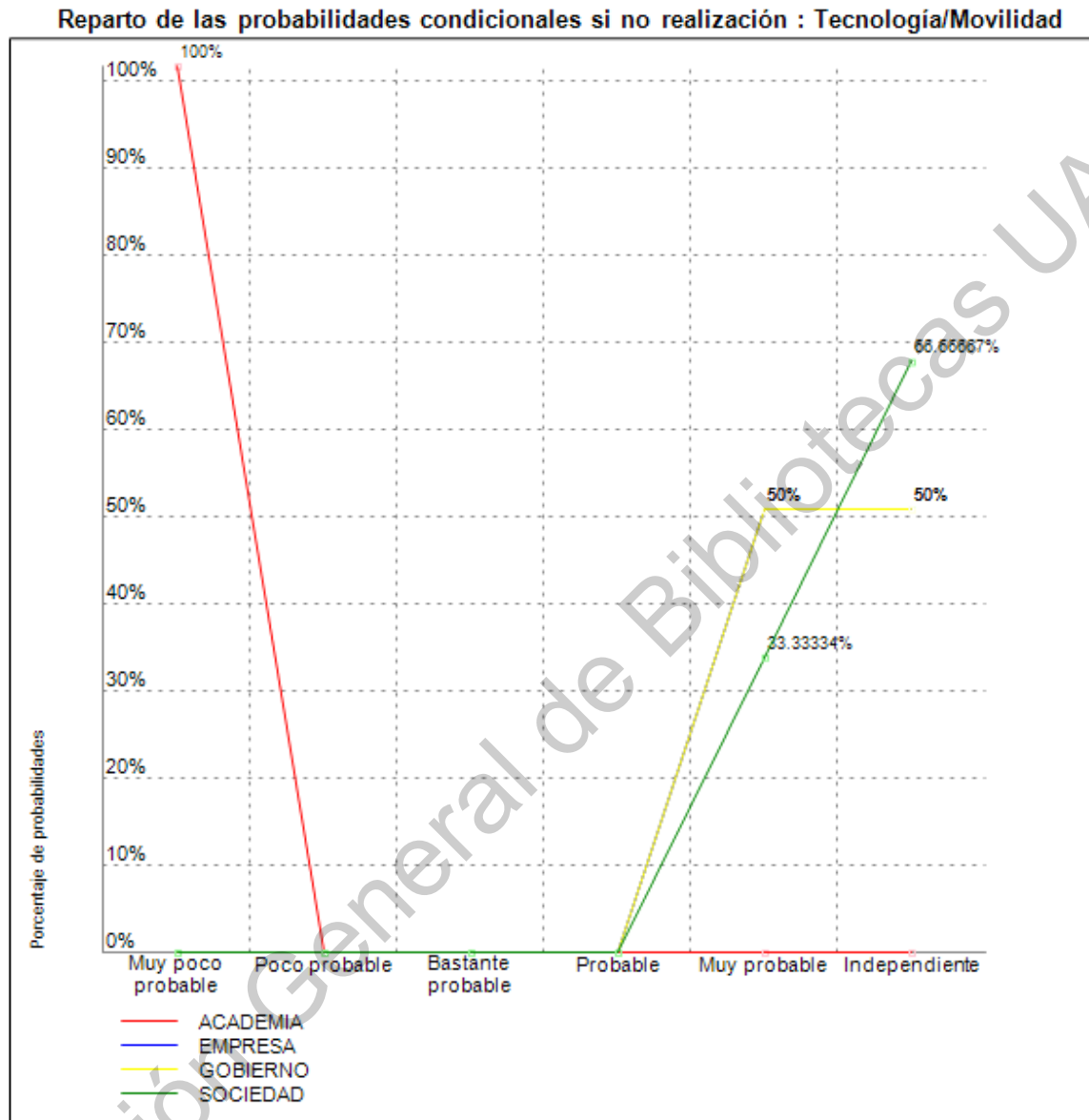
Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-SMIC-PROB-EXPERT.

Figura 4.64. Reparto de las probabilidades condicionales si no realización: Movilidad/Sostenibil



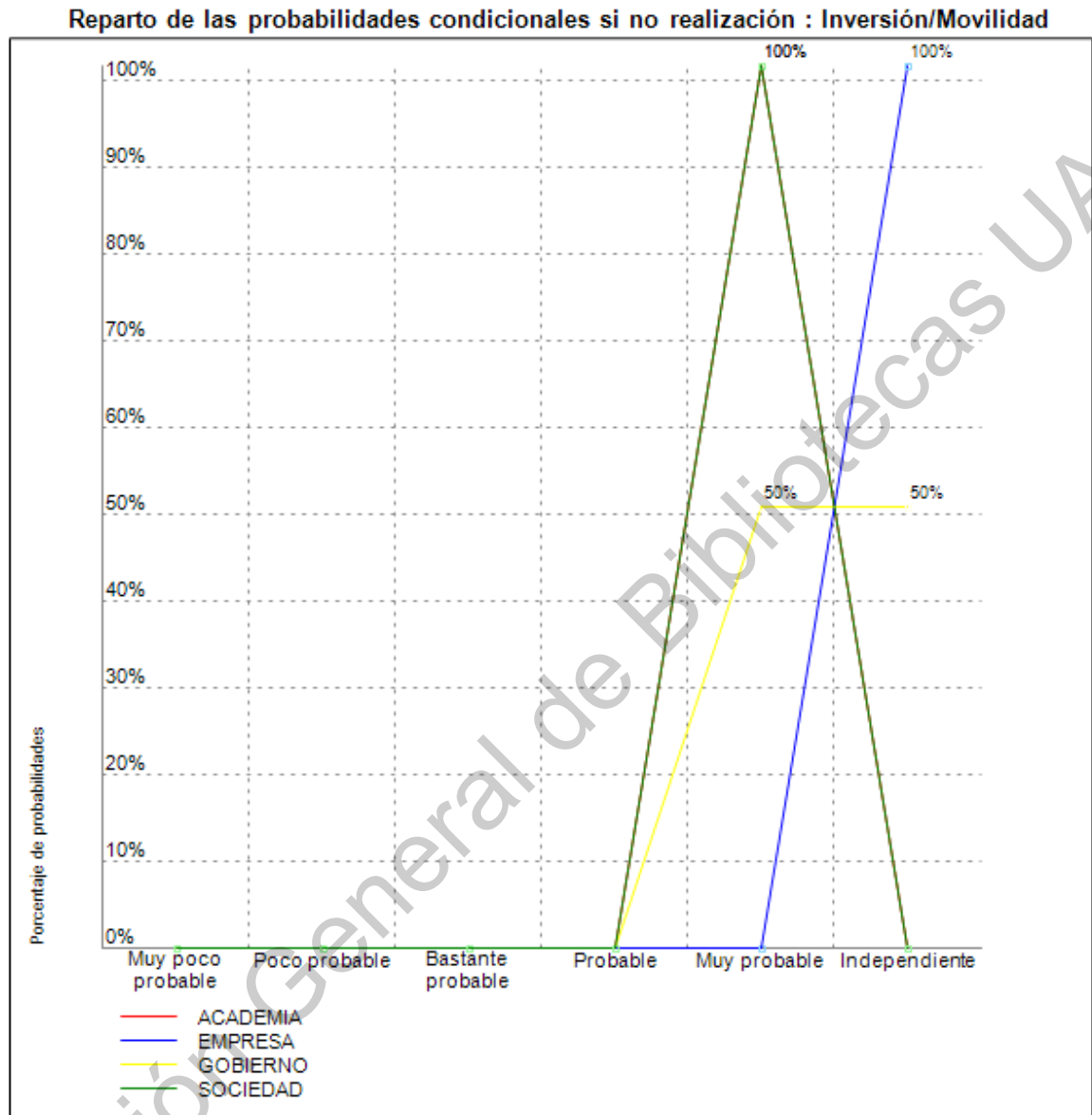
Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-SMIC-PROB-EXPERT.

Figura 4.65. Reparto de las probabilidades condicionales si no realización: Movilidad/Sostenibil



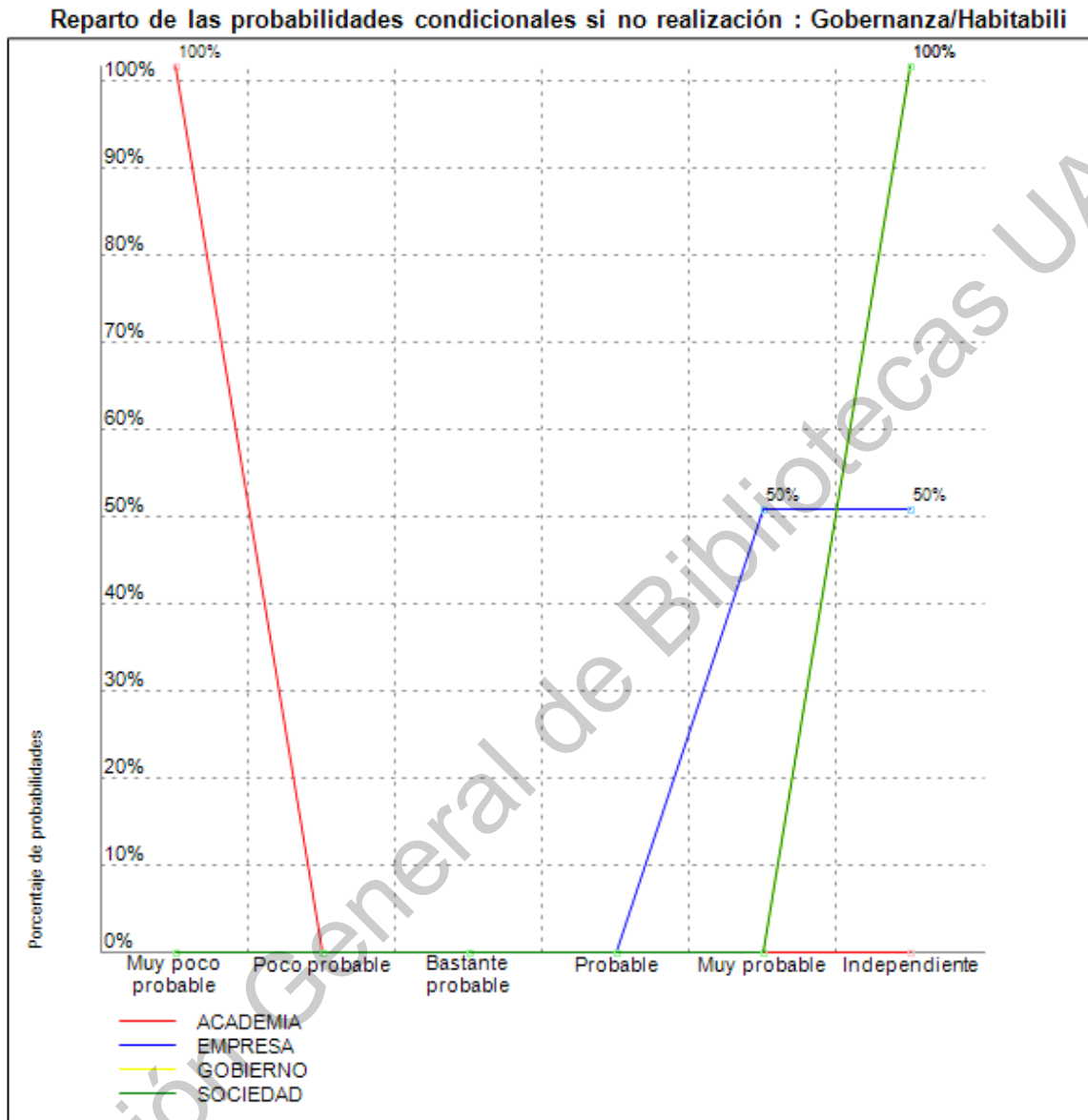
Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-SMIC-PROB-EXPERT.

Figura 4.66. Reparto de las probabilidades condicionales si no realización: Inversión/Movilidad



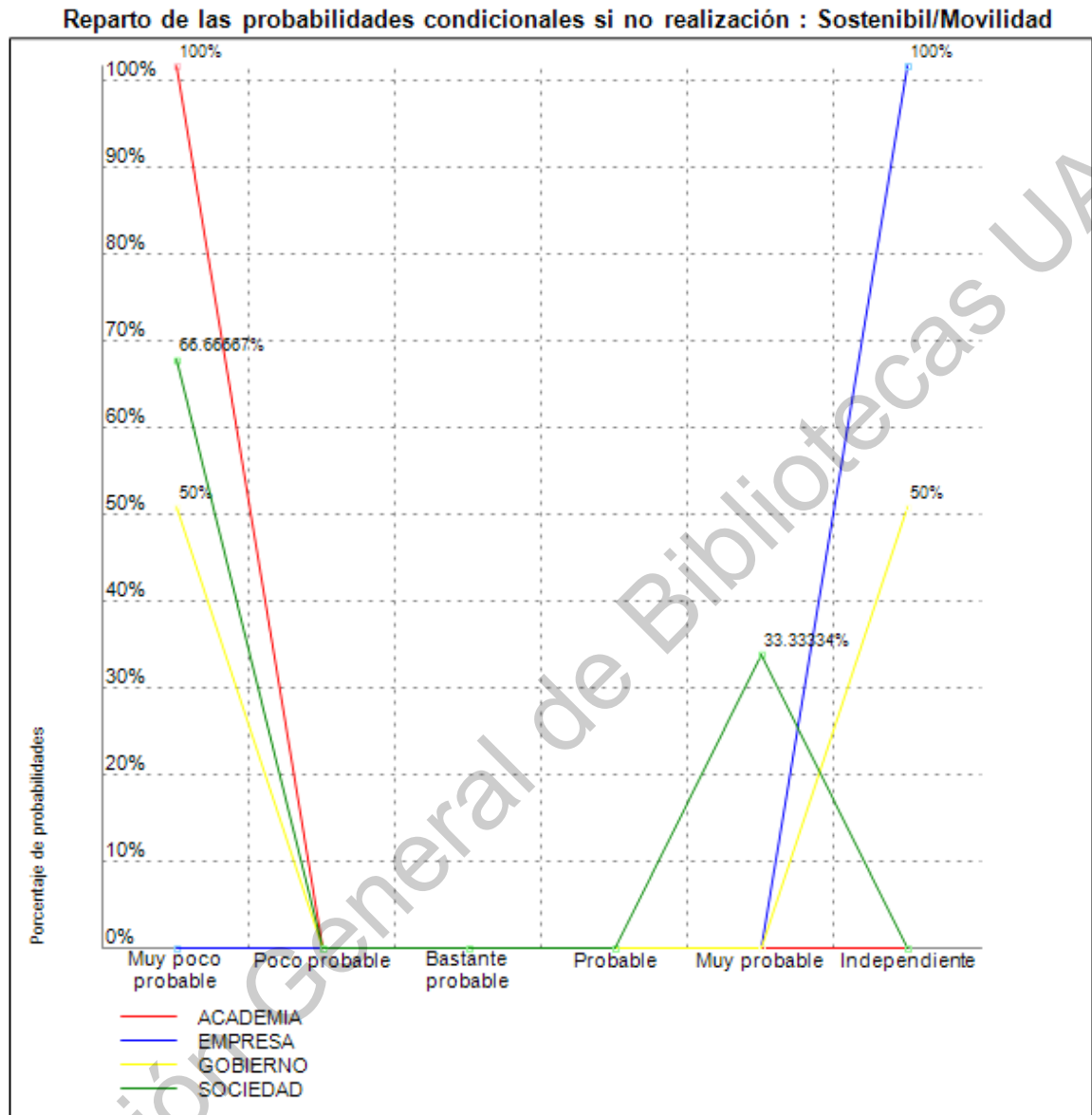
Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-SMIC-PROB-EXPERT.

Figura 4.67. Reparto de las probabilidades condicionales si no realización: Gobernanza/Habitabili



Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-SMIC-PROB-EXPERT.

Figura 4.68. Reparto de las probabilidades condicionales si no realización: Sostenibilidad/Movilidad



Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-SMIC-PROB-EXPERT.

A fin de presentar un resumen de los resultados de probabilidades simples que se obtuvieron con el software LIPSOR-EPITA-SMIC-PROB-EXPERT, la tabla 4.51 muestra la síntesis de las figuras 4.62 a la 4.68 con respecto al reparto de las probabilidades condicionales si realización y si no realización.

Tabla 4.51 Síntesis de las figuras 4.62 a la 4.68 del reparto de las probabilidades condicionales si realización y si no realización.

Reparto de probabilidades condicionales si realización y si no realización				
Hipótesis	Academia	Empresa	Gobierno	Sociedad
Si realización sostenibilidad/ inversión				100% muy poco probable
Si no realización habitabilidad/ Movilidad	100% independiente	50% independiente 50% muy poco probable	100% muy poco probable	33.33% independiente 66.66% muy poco probable
Si no realización movilidad/ sostenibilidad			50% independiente	33.33% muy probable 66.66% muy poco probable
Si no realización tecnología/ movilidad	100% muy poco probable		50% muy probable 50% independiente	33.33% muy probable 66.66% independiente
Si no realización inversión/ movilidad		100% muy probable	50% muy probable 50% independiente	100% muy probable
Si no realización gobernanza/ habitabilidad	100% muy poco probable	50% muy probable 50% independiente		100% independiente
Si no realización sostenibilidad/ movilidad	100% muy poco probable	100% independiente	50% muy poco probable 50% independiente	33.33% muy probable 66.66% muy poco probable

Fuente: Elaboración propia con información del software LIPSOR-EPITA-SMIC-PROB-EXPERT.

4.5. Multipol para (MULTicriterio y POLítica)

El software Multipol requirió de la información que a continuación se describe, para ejecutarse. Para ello los actores clave determinaron plantear siete criterios de análisis, por lo que redactaron el mismo número de acciones, políticas y escenarios.

Lista de criterios

- Atención de los derechos ciudadanos (Derechos)
- Inclusión social (Inclusión)
- El discurso gubernamental (Discurso)
- Eficiencia de la gestión pública (Resultados)
- Transparencia, integridad y responsabilidad en el uso de los recursos públicos (Transparen)
- Confianza en las instituciones públicas para la implementación de políticas, programas y proyectos (Confianza)
- Replantear un sistema de indicadores estratégicos que permitan orientar con responsabilidad la inversión de los recursos públicos y privados (Competitiv)

Lista de acciones

- Programas transversales para fortalecer la cultura de lo público a partir de la movilidad urbana (Derechos)
- Crear sistemas ciudadanos de participación en los diversos niveles y sectores de los procesos de gestión pública (Inclusión)
- Implementar un plan estratégico de comunicación social y política (Discurso)
- Desarrollar un sistema permanente de mejora continua en la Nueva Gestión Pública basada en resultados (Resultados)
- Rediseñar el sistema educativo nacional basado en valores, a la par de un sistema de tolerancia cero para las prácticas que falten a la integridad y a la ética en la responsabilidad pública (Transparen)

- Modificar los sistemas de reclutamiento, selección y permanencia del talento humano mediante indicadores basados en resultados con impacto social (Confianza)
- Replantear un sistema de indicadores estratégicos que permitan orientar con responsabilidad la inversión de los recursos públicos y privados (Competitiv)

Lista de políticas

- Diseño de políticas públicas para garantizar el derecho de los ciudadanos hacia el acceso de los bienes y servicios públicos (Derechos)
- Implementar políticas públicas para desarrollar procesos de ciudadanía (Inclusión)
- Generar políticas públicas enfocadas a la creación de medios de comunicación social que permitan la libre expresión y difusión objetiva de información (Discurso)
- Implementar políticas públicas a partir de gobiernos abiertos que garanticen la gobernanza en sus procesos de gestión (Resultados)
- Una política pública metropolitana de orden transversal y obligatorio en el ejercicio de la ética pública y los valores (Transparen)
- Políticas públicas para la profesionalización del elemento humano que garanticen la confianza social mediante "organizaciones que aprenden" (Confianza)
- Políticas públicas que impulsan la competitividad metropolitana con visión de futuro garantizando la habitabilidad, la sostenibilidad y la gobernanza (Competitiv)

Lista de escenarios

- Cumplimiento total de los derechos con un aprovechamiento equitativo y de calidad (Derechos)

- Cohesión e inclusión social plena, en la vida pública de manera proactiva, crítica y continua con proyectos de movilidad urbana sostenibles (Inclusión)
- Medios de comunicación libres, plurales y veraces que impulsen la libre opinión y orienten los proyectos públicos (Discurso)
- Gestión pública innovadora con procesos optimizados que garantizan su sostenibilidad (Resultados)
- Ciudadanos y funcionarios socialmente responsables que desempeñen con integridad sus funciones y hagan uso responsable de los recursos públicos (Transparen)
- Instituciones públicas confiables, con resultados sociales permanentes que dan certidumbre y confianza a la ciudadanía (Confianza)
- Zona Metropolitana y regional de alta competitividad global, innovadora, incluyente, sostenible y estable (Competitiv)

Multipol realizó una evaluación de las acciones en función de los criterios en la tabla 4.52, cuya ponderación se efectuó con la ayuda de valores de 0 a 20, de acuerdo al grado de interacción entre acciones y criterios. En este caso el rango de valoración 0 corresponde a una nula relación entre las acciones y los criterios; en la medida en que se asignó un valor diferente a 0, la relación va en aumento de acuerdo al número. De esta forma 20 corresponde a una relación fuerte entre acciones y criterios. Los ocho actores clave determinaron la ponderación para cada rubro.

Tabla 4.52 Evaluación de las acciones en función de los criterios.

	Derechos	Inclusión	Discurso	Resultados	Transparen	Confianza	Competitiv
Derechos	0	16	4	0	12	16	12
Inclusión	20	0	8	12	16	20	12
Discurso	4	12	0	0	12	12	8
Resultados	12	4	0	0	12	20	20
Transparen	12	16	20	16	0	20	1
Confianza	20	16	20	16	20	0	12
Competitiv	12	12	12	20	16	16	0

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MULTIPOL.

Otra ponderación realizada por los actores clave dentro del quinto taller de prospectiva estratégica, correspondió a la tabla 4.53, los valores de la matriz correspondieron a la evaluación de las políticas en función de los criterios. Por tratarse un simulador de peso de criterios, la suma en línea debía de ser siempre igual a 100, y la escala de ponderación podía ser de 0 a 100 de acuerdo al criterio de los actores clave.

Tabla 4.53 Evaluación de las políticas en función de los criterios.

	Suma	Derechos	Inclusión	Discurso	Resultados	T transparen	Confianza	Competitiv
Derechos	100	0	35	5	15	15	20	10
Inclusión	100	25	0	5	10	20	20	20
Discurso	100	10	10	0	20	30	20	10
Resultados	100	20	20	10	0	10	20	20
Transparen	100	5	15	5	25	0	25	25
Confianza	100	10	20	5	25	30	0	10
Competitiv	100	10	10	5	30	25	20	0

LIPSOR-EPITA-MULTIPOL

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MULTIPOL.

Posteriormente la tabla 4.54 presentó la evaluación de los escenarios en función de los criterios, cuyos valores de la matriz correspondieron a la evaluación de los escenarios en función de los criterios, y por tratarse de un juego de peso de criterios, la suma en línea debía de ser siempre igual a 100, de igual forma la escala de valor podía ser de 0 a 100 en acuerdo al consenso entre los actores clave.

Tabla 4.54 Evaluación de los escenarios en función de los criterios.

	Suma	Derechos	Inclusión	Discurso	Resultados	Transparen	Confianza	Competitiv
Derechos	100	0	35	5	15	15	20	10
Inclusión	100	25	0	5	10	20	20	20
Discurso	100	10	10	0	20	30	20	10
Resultados	100	20	20	10	0	10	20	20
Transparen	100	5	15	5	25	0	25	25
Confianza	100	10	20	5	25	30	0	10
Competitiv	100	10	10	5	30	25	20	0

LIPSOR-EPITA-MULTIPOL

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MULTIPOL.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

De la tabla 4.55 evaluación de las acciones en función de las políticas se verificó que al contener el resultado de las acciones en función de las políticas, es decir las notas afectadas a las acciones según los criterios, ponderadas por los juegos de peso de criterios de las políticas; permitió leer la media, la distancia-tipo y el rango de acciones por política.

Tabla 4.55 Evaluación de las acciones en función de las políticas.

	Derechos	Inclusión	Discurso	Resultados	Transparen	Confianza	Competitiv	Moy.	Ec. Ty	Número
Derechos	12	8.2	9.6	10.4	9.6	8.2	8	9.6	1.5	2
Inclusión	9.8	16.2	14.4	12.8	12.4	11.4	14	12.2	1.8	5
Discurso	9.2	7.4	8.4	8.4	7	7.2	7	7.8	0.9	1
Resultados	9.2	13.4	11.2	12.4	11.2	7.6	8.6	9.9	1.8	3
Transparen	13.1	9.8	10.1	11.8	13.2	9.5	12.6	11.9	1.5	4
Confianza	13.2	14	14	13.6	11.4	17.4	14.4	14	1.9	7
Competitiv	13.4	12	14.4	10.8	12	14	16.2	13.3	1.6	6

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MULTIPOL.

Los valores contenidos en esta matriz permitieron evaluar y clasificar las acciones en función de las políticas, fue así como las acciones por orden de prioridad quedaron de la siguiente forma:

1. Replantear un sistema de indicadores estratégicos que permitan orientar con responsabilidad la inversión de los recursos públicos y privados (Competitiv)
2. Modificar los sistemas de reclutamiento, selección y permanencia del talento humano mediante indicadores basados en resultados con impacto social (Confianza)
3. Crear sistemas ciudadanos de participación en los diversos niveles y sectores de los procesos de gestión pública (Inclusión)
4. Rediseñar el sistema educativo nacional basado en valores, a la par de un sistema de tolerancia cero para las prácticas que faltan a la integridad y a la ética en la responsabilidad pública (Transparen)

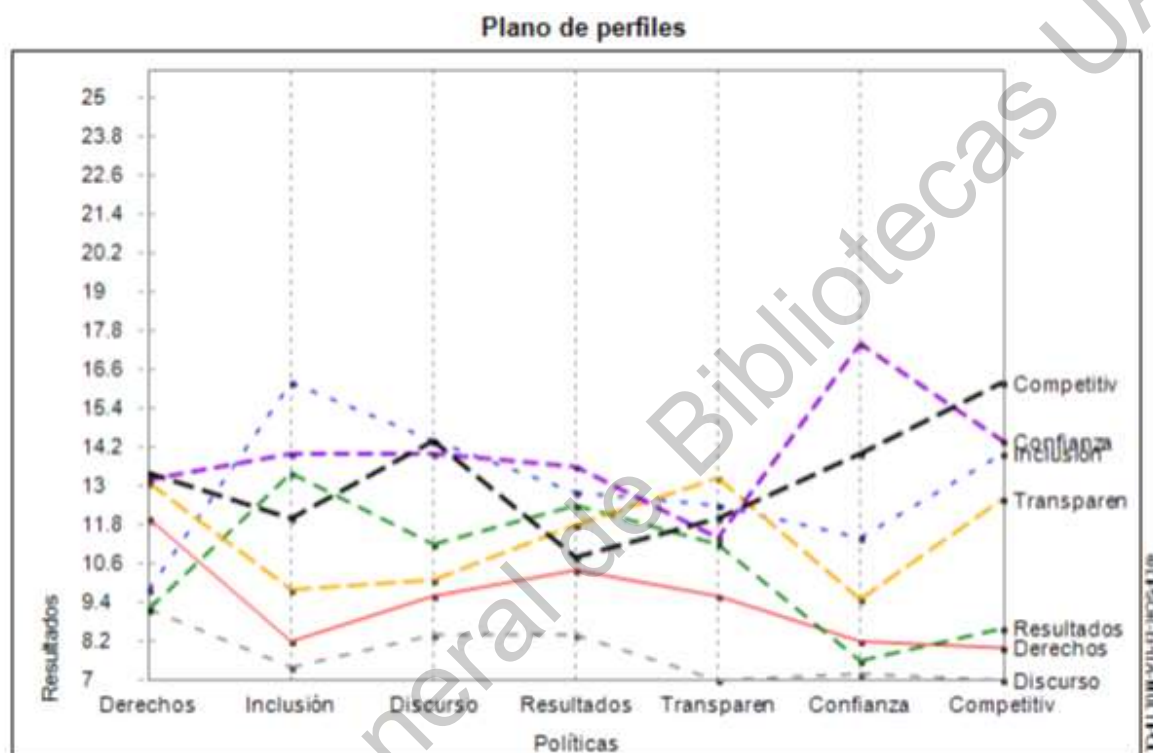
5. Desarrollar un sistema permanente de mejora continua en la Nueva Gestión Pública basada en resultados (Resultados)
6. Programas transversales para fortalecer la cultura de lo público a partir de la movilidad urbana (Derechos)
7. Implementar un plan estratégico de comunicación social y política (Discurso)

La Zona Metropolitana de la Ciudad de Querétaro ha experimentado cambios que la han convertido en centro y punto de conexión para corporaciones multinacionales, por ello la metrópoli es protagonista de la reestructuración de la economía en la que se da la sustitución de importaciones, la liberalización y apertura de los mercados, la desindustrialización de la base productiva a favor de la terciarización y la privatización de las empresas de servicios urbanos.

Las metrópolis de la región ponen en evidencia la necesidad de reflexionar sobre el proceso de planificación, las estrategias y el modelo de gobernabilidad que deben adoptar para ser competitivas, desde el aspecto de la gestión pública se deben reforzar los sistemas de reclutamiento, selección y permanencia del talento humano mediante indicadores basados en resultados con impacto social; con ello se logra fortalecer la confianza en las instituciones.

La figura 4.69. Plano de perfiles permitió visualizar para cada acción, el resultado obtenido por política. Correspondió a la matriz de evaluación de acciones en función de las políticas y cada acción se ubicó en orden de prioridad de acuerdo a la tabla 4.53

Figura 4.69. Plano de perfiles de acciones y políticas.



Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MULTIPOL.

Al hablar de confianza como acción, se debe enfatizar la necesidad de que existan altos niveles de confianza de los ciudadanos hacia las instituciones, y entre los diversos sectores de la sociedad, ya que toda metrópoli, ciudad, región y país desarrollado, además de ser innovador y competitivo, se distingue por tener niveles altos de confianza.

La competitividad de las organizaciones, ya sean públicas o privadas, aumenta en la medida en que lo hace también el nivel de confianza con sus empleados, así como con los clientes internos y externos. Dicha confianza se

relaciona de igual forma con la oportunidad que se da al talento humano para asumir nuevas responsabilidades, ejercer el liderazgo y la inteligencia colectiva, independientemente del nivel de su nivel de responsabilidad, ya que el trabajo se debe realizar con un enfoque social, y permita realizar mediciones a partir de un sistema de indicadores estratégicos para orientar con responsabilidad la inversión de los recursos públicos.

En este contexto, se debe mencionar que la gobernanza es una relación dialéctica y dinámica entre el gobierno y sociedad civil, cuyo punto de partida es la confianza existente entre ambos sectores, de esta forma destaca que la gobernanza implica los siguientes principios y valores:

- Transparencia y gobierno abierto
- Responsabilidad
- Integridad ética
- Canales de participación para los empleados y ciudadanos
- Rendición de cuentas
- Eficacia y eficiencia
- Acceso a los documentos institucionales
- Calidad y legalidad en leyes aprobadas.
- Respeto y garantía a los derechos humanos.
- Entrega de resultados (Canales y Romero, 2016).

Lo anterior demanda también de una actitud emprendedora, un nuevo institucionalismo, cambio organizacional, cambio en la política cultural, liderazgo, compromiso y participación ciudadana; así como un nuevo modelo de Estado que implica un nuevo gobierno, así como nuevas formas de gestión pública.

Posteriormente el plano de sensibilidad de las clasificaciones de la figura 4.70., se determinó a partir de la matriz de evaluación de acciones en función de las políticas y presentó el resultado de las acciones (en ordenadas) en función de la distancia-tipo calculada (en abscisa).

Figura 4.70. Plano de sensibilidad de las clasificaciones.



Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MULTIPOL.

Multipol ubicó en el plano cartesiano de la figura 4.70, en el cuadrante superior derecho, las siguientes acciones prioritarias:

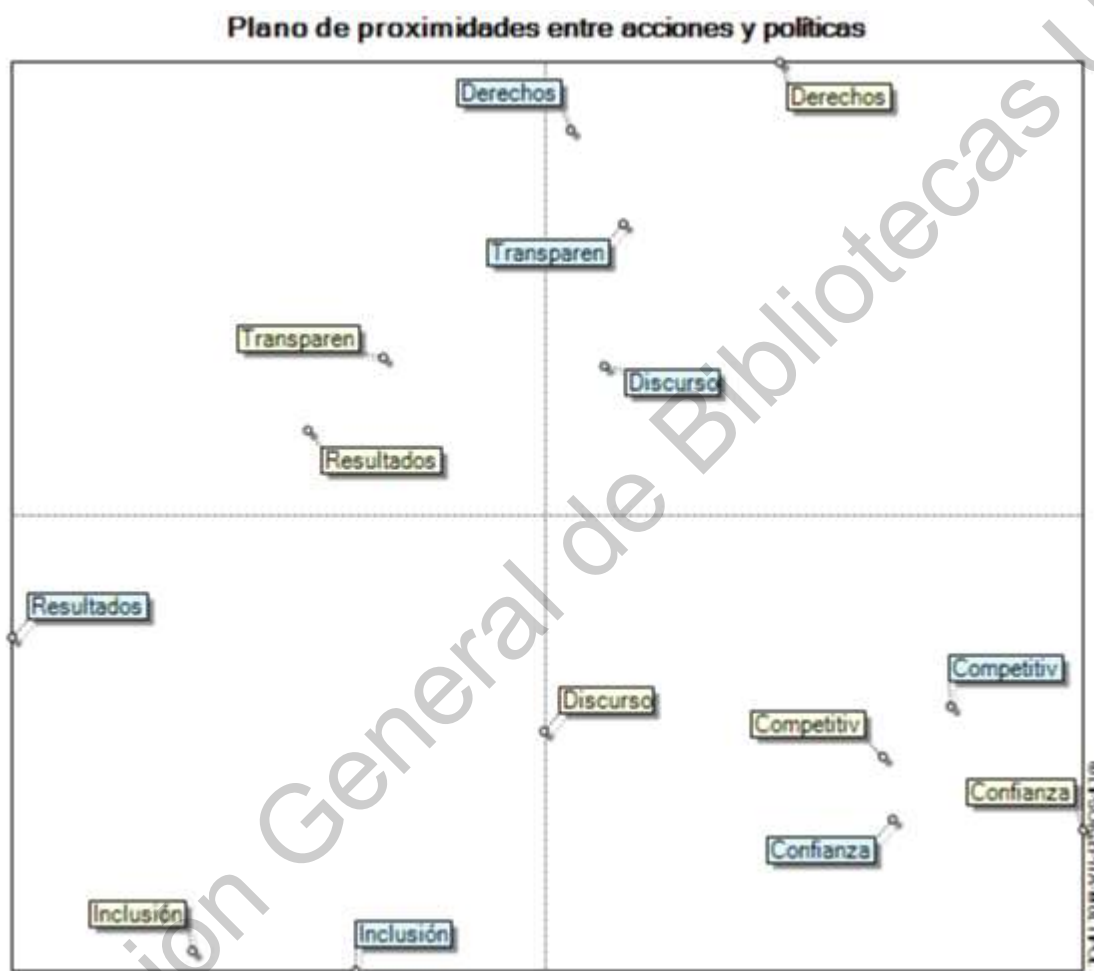
1. Replantear un sistema de indicadores estratégicos que permitan orientar con responsabilidad la inversión de los recursos públicos y privados (Competitiv)
2. Modificar los sistemas de reclutamiento, selección y permanencia del talento humano mediante indicadores basados en resultados con impacto social (Confianza)
3. Crear sistemas ciudadanos de participación en los diversos niveles y sectores de los procesos de gestión pública (Inclusión)
4. Rediseñar el sistema educativo nacional basado en valores, a la par de un sistema de tolerancia cero para las prácticas que falten a la integridad y a la ética en la responsabilidad pública (Transparen)

La Zona Metropolitana de la Ciudad de Querétaro pone en evidencia la necesidad de reflexionar sobre el proceso de planificación, las estrategias y el modelo de gobernabilidad que necesita adoptar para afrontar el reto de la competitividad.

Al respecto, por ser la ZMCQ una zona con atractivo para captar inversiones nacionales y extranjeras, así como atraer a su territorio empresas multinacionales, debe ser capaz, bajo un escenario deseable que le permita ingresar al grupo de ciudad-región competitiva a nivel global; de impulsar la innovación, el aprendizaje y la flexibilidad, de manera tal que se generen políticas públicas con impacto social.

Posteriormente la figura 4.71. Plano de proximidades entre acciones y políticas se determinó a través de un cálculo de AFC (Análisis Factorial de las Correspondencias) que se efectuó a partir de la matriz de evaluación de acciones en función de las políticas.

Figura 4.71. Plano de proximidades entre acciones y políticas



Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MULTIPOL.

De la figura 4.71., se concluyó que la proximidad entre las acciones y políticas se dio de la siguiente forma:

1. Programas transversales para fortalecer la cultura de lo público a partir de la movilidad urbana (Derechos);

2. Desarrollar un sistema permanente de mejora continua en la Nueva Gestión Pública basada en resultados (Resultados);
3. Rediseñar el sistema educativo nacional basado en valores, a la par de un sistema de tolerancia cero para las prácticas que falten a la integridad y a la ética en la responsabilidad pública (Transparen).

Lo anterior empata con las siguientes políticas públicas de movilidad urbana para la ZMCQ:

1. Una política pública metropolitana de orden transversal y obligatorio en el ejercicio de la ética pública y los valores (Transparen).
2. Generar políticas públicas enfocadas a la creación de medios de comunicación social que permitan la libre expresión y difusión objetiva de información (Discurso).
3. Diseño de políticas públicas para garantizar el derecho de los ciudadanos hacia el acceso de los bienes y servicios públicos (Derechos)

En otro apartado del cuadrante se relacionaron las siguientes acciones y políticas:

1. Crear sistemas ciudadanos de participación en los diversos niveles y sectores de los procesos de gestión pública (Inclusión)
2. Implementar un plan estratégico de comunicación social y política (Discurso)
3. Replantear un sistema de indicadores estratégicos que permitan orientar con responsabilidad la inversión de los recursos públicos y privados (Competitiv)
4. Modificar los sistemas de reclutamiento, selección y permanencia del talento humano mediante indicadores basados en resultados con impacto social (Confianza)

De la figura 4.71., se concluyó que la competitividad y la confianza fueron las acciones y políticas con mayor cercanía, por lo que existe relación directa y potencial para el escenario deseable. Las distantes fueron discurso y resultados.

Con las siguientes políticas públicas:

1. Implementar políticas públicas para desarrollar procesos de ciudadanía (Inclusión)
2. Implementar políticas públicas a partir de gobiernos abiertos que garanticen la gobernanza en sus procesos de gestión (Resultados)
3. Políticas públicas que impulsan la competitividad metropolitana con visión de futuro garantizando la habitabilidad, la sostenibilidad y la gobernanza (Competitiv)
4. Políticas públicas para la profesionalización del elemento humano que garanticen la confianza social mediante "organizaciones que aprenden" (Confianza)

La metrópoli debe ser vista como la máxima expresión del sistema sociocultural en el que fluye la información, es una estructura territorial capaz de intervenir con espacios sociales más armónicos, un dinámico crecimiento demográfico, un medio para el paso de bienes y servicios, con cortas distancias que favorecen la movilidad a través de diferentes medios de transporte y mayores posibilidades de planificación del espacio público (Llot y Ballet, 2004 mencionados en Pinzón y Echeverri, 2010).

Por lo anterior la calidad de vida que puede ofrecer la ZMCQ se asocia a acciones como el derecho de acceso a programas transversales para fortalecer la cultura de lo público a partir de la movilidad urbana, por medio de la oferta de transporte multimodal, el derecho de acceso al espacio público. Requiere también de infraestructura social y pública en beneficio del bien común. La cultura de lo público es el conjunto de elementos, lugares y edificaciones que satisface las necesidades de la población y facilitar la actividad que se da en la urbe.

Gehl y Gemzoe (2002) mencionados en Pinzón y Echeverri (2010) el espacio público cumple tres funciones: Servir como lugar de reunión y encuentro,

lugar de mercado para intercambiar productos y servicios; y lugar de conexión de espacios de la ciudad. Por ello, resultó relevante que las políticas públicas prioritarias consisten en garantizar el derecho de los ciudadanos hacia el acceso de los bienes y servicios públicos.

Los derechos humanos son inherentes a la persona, protegen la igualdad y la libertad, procuran el acceso a satisfactores indispensables para el desarrollo del individuo; en este sentido los ayuntamientos de cada Municipio es el encargado de prestar los servicios públicos. (Cordero, 2011).

La administración municipal tiene la obligación de atender las necesidades colectivas, dicha función deriva de la concepción del “Estado Benefactor” o “Estado de Servicio”, al respecto el Artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos señala: “los municipios de un mismo estado, previo acuerdo entre sus ayuntamientos y con sujeción a la ley, podrán coordinarse y asociarse para la más eficaz prestación de los servicios públicos que les correspondan”. (Cordero, 2011, p. 690).

Los servicios públicos, son todas aquellas actividades que realiza el ayuntamiento para satisfacer las necesidades básicas de la comunidad, como el agua potable, alcantarillado, mercados, panteones, rastros, calles, parques y transportes.

La tabla 4.56 de evaluación de las políticas en función de los escenarios, representó las notas afectadas a las políticas según los criterios, ponderadas por los juegos de peso de criterios de los escenarios. Presentó de igual forma la media, la distancia-tipo y el rango de las políticas por escenario.

Tabla 4.56 Evaluación de las políticas en función de los escenarios.

	Derechos	Inclusión	Discurso	Resultados	Transparen	Confianza	Competitiv	Moy.	Ec. Ty	Numero
Derechos	22	10.8	16	15	16.8	16.5	16	17.2	3.1	7
Inclusión	10.8	19.5	16.5	15.5	14	13.2	14.8	13.9	2.3	1
Discurso	16	16.5	20	13	14.5	18	19.5	16.3	2.2	4
Resultados	15	15.5	13	18	14.5	11.5	11	14.2	2.2	2
Transparen	16.8	14	14.5	14.5	21.5	12.5	14.8	16.4	3	6
Confianza	16.5	13.2	18	11.5	12.5	21.5	18.2	15.6	3.2	3
Competitiv	16	14.8	19.5	11	14.8	18.2	21.5	16.3	3.2	5

Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MULTIPOL.

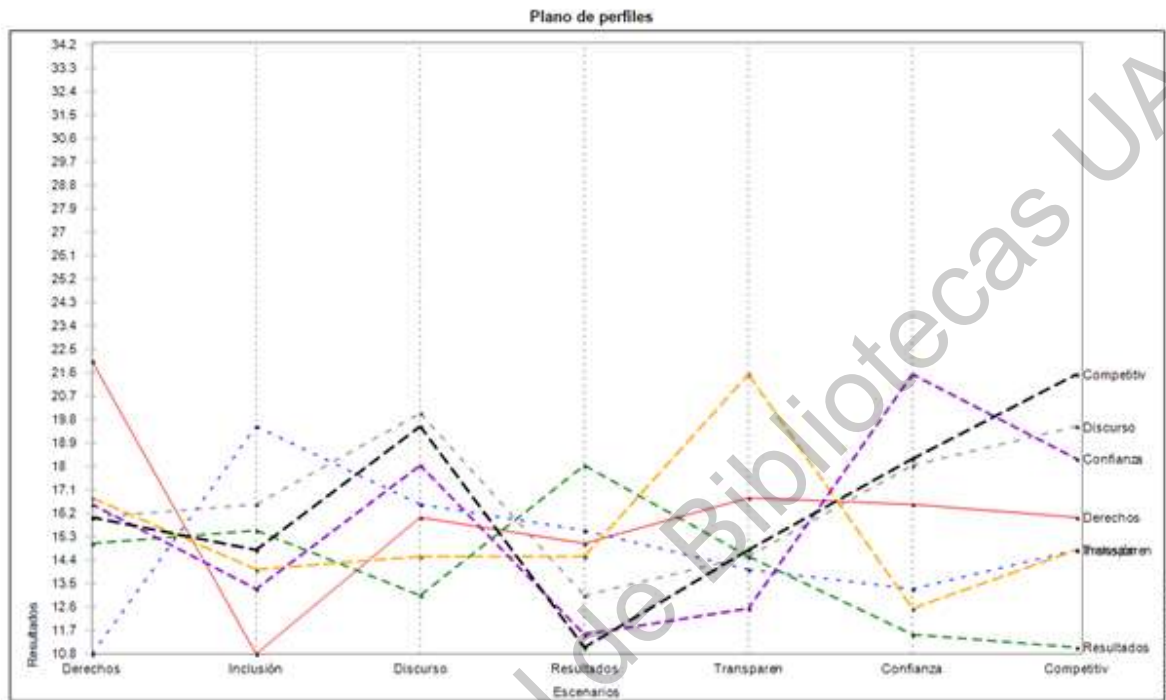
Los valores de la tabla 4.54, permitieron evaluar y clasificar las políticas en función de los escenarios. De esta forma el orden de prioridad de las políticas públicas de movilidad urbana para la ZMCQ fue como sigue:

1. Políticas públicas que impulsan la competitividad metropolitana con visión de futuro garantizando la habitabilidad, la sostenibilidad y la gobernanza (Competitiv)
2. Generar políticas públicas enfocadas a la creación de medios de comunicación social que permitan la libre expresión y difusión objetiva de información (Discurso).
3. Políticas públicas para la profesionalización del elemento humano que garanticen la confianza social mediante "organizaciones que aprenden" (Confianza)

4. Diseño de políticas públicas para garantizar el derecho de los ciudadanos hacia el acceso de los bienes y servicios públicos (Derechos)
5. Implementar políticas públicas para desarrollar procesos de ciudadanía (Inclusión)
6. Una política pública metropolitana de orden transversal y obligatorio en el ejercicio de la ética pública y los valores (Transparencia)
7. Implementar políticas públicas a partir de gobiernos abiertos que garanticen la gobernanza en sus procesos de gestión (Resultados)

La información de la tabla 4.54 se presenta también en la figura 4.72 en forma gráfica.

Figura 4.72. Plano de perfiles de acciones y escenarios.



Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MULTIPOL.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

En lo que correspondió al plano de sensibilidad de las clasificaciones que aparece en la figura 4.73., las políticas prioritarias del cuadrante superior derecho fueron: Diseño de políticas públicas para garantizar el derecho de los ciudadanos hacia el acceso de los bienes y servicios públicos (Derechos); una política pública metropolitana de orden transversal y obligatorio en el ejercicio de la ética pública y los valores (Transparen); políticas públicas para la profesionalización del elemento humano que garanticen la confianza social mediante “organizaciones que aprenden” (Confianza); y políticas públicas que impulsan la competitividad metropolitana con visión de futuro garantizando la habitabilidad, la sostenibilidad y la gobernanza (Competitiv).

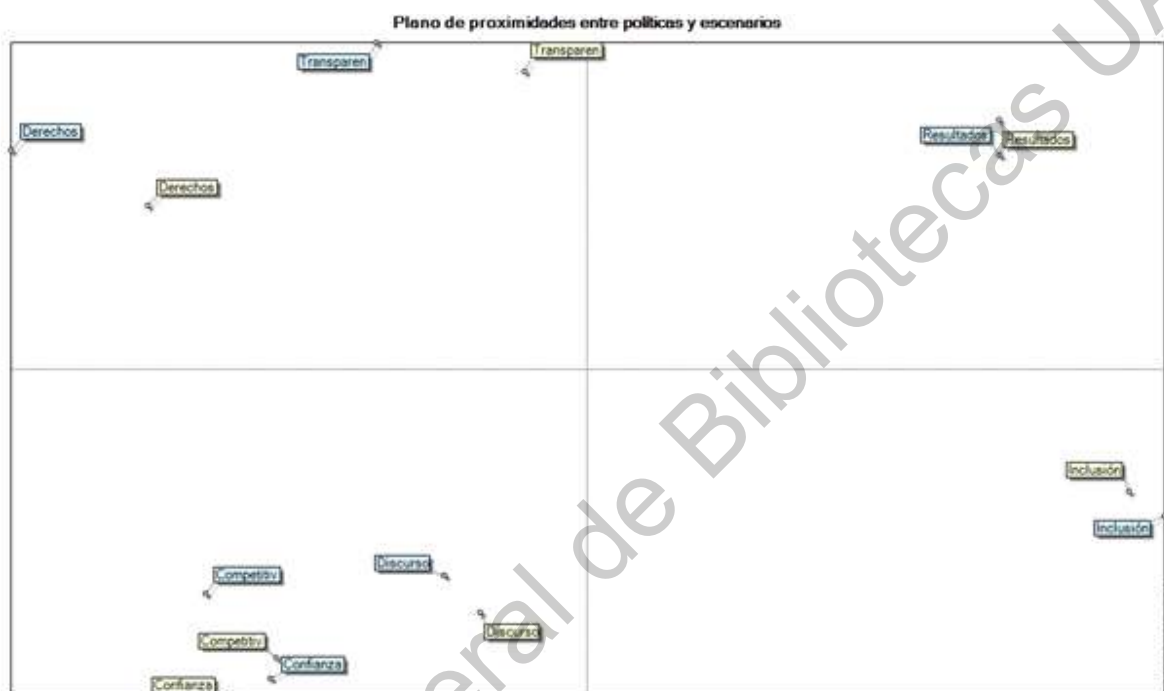
Figura 4.73. Plano de sensibilidad de las clasificaciones.



Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MULTIPOL.

Posteriormente la figura 4.74. Plano de proximidades entre políticas y escenarios se determinó a través de un cálculo de AFC (Análisis Factorial de las Correspondencias) que se efectuó a partir de la matriz de evaluación de políticas en función de los escenarios.

Figura 4.74. Plano de proximidades entre políticas y escenarios.



Fuente: Elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MULTIPOL.

De la figura 4.74., se concluyó que de alta prioridad fueron las siguientes políticas:

1. Diseño de políticas públicas para garantizar el derecho de los ciudadanos hacia el acceso de los bienes y servicios públicos (Derechos);
2. Implementar políticas públicas a partir de gobiernos abiertos que garanticen la gobernanza en sus procesos de gestión (Resultados);
3. Una política pública metropolitana nacional de orden transversal y obligatorio en el ejercicio de la ética pública y los valores (Transparen).

4. Políticas públicas que impulsan la competitividad metropolitana con visión de futuro garantizando la habitabilidad, la sostenibilidad y la gobernanza (Competitiv)
5. Políticas públicas para la profesionalización del elemento humano que garanticen la confianza social mediante "organizaciones que aprenden" (Confianza)
6. Generar políticas públicas enfocadas a la creación de medios de comunicación social que permitan la libre expresión y difusión objetiva de información (Discurso)
7. Implementar políticas públicas para desarrollar procesos de ciudadanía (Inclusión)

Los escenarios de acuerdo a las políticas establecidas fueron:

1. Cumplimiento total de los derechos con un aprovechamiento equitativo y de calidad (Derechos);
2. Gestión pública innovadora con procesos optimizados que garantizan su sostenibilidad (Resultados);
3. Ciudadanos y funcionarios socialmente responsables que desempeñen con integridad sus funciones y hagan uso responsable de los recursos públicos (Transparen).
4. Zona Metropolitana y regional de alta competitividad global, innovadora, incluyente, sostenible y estable (Competitiv)
5. Medios de comunicación libres, plurales y veraces que impulsen la libre opinión y orienten los proyectos públicos (Discurso)
6. Instituciones públicas confiables, con resultados sociales permanentes que dan certidumbre y confianza a la ciudadanía (Confianza)
7. Cohesión e inclusión social plena, en la vida pública de manera proactiva, crítica y continua con proyectos de movilidad urbana sostenibles (Inclusión)

Hallazgos de la investigación

Con la aplicación de los métodos de la prospectiva se identificaron áreas de oportunidad para el logro de la competitividad metropolitana, así como el desempeño del Estado como garante del Estado de bienestar. En este entorno, se determinaron los siguientes aspectos:

1. Existe de inicio la falta de criterio para conceptualizar el problema, por ello el planteamiento puede concretarse en el regazo y la determinación errónea de un problema que en la cotidianeidad no es tal.
2. Ante la poca claridad al plantear, delimitar y ubicar un problema, lleva a un planteamiento erróneo del mismo.
3. La metodología aplicada para resolver y analizar los problemas se limita a la aplicación de metodología tradicional, la cual se concentra en su mayoría en la planificación gubernamental basada en programas de Gobierno.
4. En cuanto a la implementación de políticas públicas, existe incapacidad para implementarlas, de inicio porque el aparato burocrático de las organizaciones públicas o privadas, obstaculiza el trabajo en algunos casos, en lugar de optimizar los procesos.
5. Existe un sistema deficiente para el logro de los programas, acciones y políticas en el ámbito de la administración pública; ello genera una problemática que impacta en forma negativa e impide la puesta en marcha de nuevos procesos de gestión pública, donde el talento humano, tiene la oportunidad de desarrollar su potencial y ponerlo al servicio de la población, para contribuir en el fortalecimiento de indicadores de bienestar humano.
6. La aplicación del gasto público es deficiente, a ello se suma la falta de estrategias para destinarlo a programas que contribuyan a mejorar la calidad y el derecho de acceso a los servicios y bienes públicos para todos los ciudadanos. Lo anterior impide la rendición de cuentas, así como la gestión basada en resultados con indicadores que den garantía de cumplimiento.

7. No hay credibilidad en las instituciones, ya que el discurso estimula la desconfianza, dado que existe un incumplimiento y engaño, sobre lo que dice y lo que se hace.
8. No hay transparencia en el uso, asignación y entrega de finanzas sanas que permitan a la población acceder a información pública, en un entorno de datos abiertos, donde puedan revisar las finanzas sanas, así como el accountability.
9. No existen garantías de respeto a los derechos de acceso a los servicios públicos por parte de los ciudadanos, lo que compromete su futuro e impide su desarrollo sostenible.
10. Existe nula participación y espacios en los que la ciudadanía pueda intervenir de manera directa en la toma de decisiones, así como en la expresión de sus necesidades, para que éstas sean atendidas. Se requieren espacios de participación, organizaciones ciudadanas que empoderen a la población, de manera que pueda tener voz y voto con respecto a temas y necesidades.

4.6. Conclusiones y recomendaciones

La forma de abordar el problema desde la concepción de estos, Russell Ackoff (2006) decía que en la forma de plantear el problema está la manera de aproximarse a su atención, para ello se identifican tres conceptos fundamentales que requieren una buena reinterpretación, como es el caso de las Políticas Públicas, la Prospectiva, la Metròpoli, la Competitividad Metropolitana, la Movilidad Urbana, entre otros. Cuando se abordan los problemas o posibles soluciones de estos temas regularmente están preconcebidos, o con un sesgo marcado por la tecnocracia o bajo nivel de su política. La figura 4.75., presenta el esquema con las temáticas que se consideraron en la investigación, así como las variables significativas retomadas de los resultados obtenidos en cada método, en específico a partir de Morphol, dados los escenarios deseables propuestos por los actores clave como hipótesis con mayor índice de ocurrencia.

Figura 4.75. Diseño de las políticas públicas para la movilidad urbana ZMCQ.



Fuente: Elaboración propia.

En relación con las Políticas Públicas, es el tema de mayor profundidad y delicado, se requiere de reconocer primero: Que las políticas públicas se sustentan en el redimensionamiento del Estado, por lo que se tiene que ser crítico y objetivo para plantear qué Estado ofrece mayor certidumbre para el futuro, dejando los dogmas y los pragmatismos, ¿adoptar con responsabilidad y madurez el modelo de un Estado que implique el compromiso hacia la nación?, ¿será un Estado de Bienestar?, como lo han implementado en muchos países en Europa, ¿cuáles son las ventajas competitivas y comparativas para el caso de México?

Ya que hoy, se reconocen los riesgos de un Estado fallido, que se manifiesta con fenómenos como la Oclocracia en la que según Polibio (200 a. de C.) mencionado por Beltri (2018), cuando la decisión no la toma el pueblo sino la muchedumbre, es decir cuando este es manipulado y decide sin información, se estimula la ignorancia, la insatisfacción y el rencor, entonces las acciones de gobierno en su mayoría orientadas por esta tensión de vacío del Estado Mexicano, genera el segundo problema: Remite a prácticas de políticas públicas en atención al rezago permanente, carece de medidas estratégicas y regularmente son expresiones de carácter operativo, para garantizar el control político electoral y la estabilidad de los intereses dominantes. Remitiéndose generalmente como ejercicio de gobierno en turno en donde los enfoques de estos gobiernos generan las políticas públicas y no la agenda pública, acusando adicionalmente incapacidad para implementar en consistencia reformas o cambios estructurales al país.

La metrópoli, como se ha comentado es el resultado o expresión de la política, es decir el orden político es el orden territorial. Si repensamos este concepto de metrópoli, siempre nos remitimos a un espacio concéntrico de ciertos niveles de concentración de población, infraestructura y de servicios, en donde el proceso se genera sin visualizar más allá de su concepto compacto. No se observa hacia la región y mucho menos hacia el mundo, replantear el concepto de la metrópoli como ciudad-región dará una serie de posibilidades de mucha consistencia para jugar con

las variables de cohesión territorial, competitividad y cooperación para impulsar un desarrollo sostenible.

Por otro lado el propio territorio tiene un componente histórico de carácter político-administrativo, como lo son los tres niveles de gobierno, concepto que tiene más de 100 años en condiciones totalmente diversas, donde adicionalmente existe una gran contienda de interés y poca o nueva coordinación, menos proyectos compartidos. En este escenario de pocos resultados administrativos y de gestión pública, se debe discutir la necesidad de crear un cuarto nivel de gobierno o entidades que permitan la continuidad de las políticas públicas y particularmente la gobernanza y competitividad de las metrópolis. Por último, se reconoce también el impacto que ejercen las prácticas del mercado inmobiliario sobre sus plusvalías y la capacidad de ofertas los bienes y servicios públicos. En cuanto a la competitividad metropolitana, la serie de indicadores e instituciones que los desarrollan han tenido una serie de revisiones de los índices de competitividad más recurrentes en México, al respecto, Garduño, Ibarra y Dávila (2013) muestran sus metodologías, así como las ventajas y desventajas de cada uno. Sin embargo, el problema radica en el reconocimiento de la problemática que presenta la utilización de un concepto tan abstracto como el de competitividad.

Se reconoce que es una forma para abordar el desempeño económico de análisis en un sentido comparativo y meramente descriptivo; sin embargo, la amplia gama de índices que se presentan en los informes, tienen la mayoría de las veces resultados contradictorios, ponen de manifiesto el grado de discrecionalidad que la medición de la competitividad presenta, donde debe existir una variedad de definiciones y metodologías, en distintos niveles de aplicación y variables económicas o de desempeño institucional. En el caso de la ZMCQ, los índices difieren de manera considerable, desde un primer lugar a un octavo por lo que las interpretaciones de los mismos pueden ser subjetivas y la comparación entre ellos errónea. Particularmente en donde se mantienen variables econométricas en contraste a las de políticas públicas, innovación y desarrollo institucional.

En el caso de la movilidad, se orienta en forma fragmentada, factor que acusa la actual cultura urbana, que atiende la expresión del problema y no explora sus factores o causas, como es el caso del ordenamiento del territorio, la infraestructura para el transporte, el sistema de transporte y la conectividad. Esto advierte que las acciones que se tomen al respecto tendrán una probabilidad de fracasar, tal vez no será así en el ámbito de algunos actores beneficiados por el caos de la movilidad. Por otro lado, los instrumentos normativos vigentes, el financiamiento, así como la cultura de la movilidad propician la proliferación de un modelo metropolitano basado en el automóvil, dándole espaciamento e infraestructura para estimular su uso.

El concepto y la práctica sobre la planeación manifiestan fuertes rezagos de concepción y de construcción, por un lado se está inscrito por “ley” en un Sistema de Planeación Democrática y Deliberativa, donde las prácticas de esta se dan cada seis años en los gobiernos estatales y federales; en el caso de los municipales, cada tres. En estas condiciones la visión de futuro y las posibles políticas se fragmentan al término de la administración correspondiente, así también los procesos para integrar la planeación carece de legitimidad y de consensos sociales, existe un gran vacío de autoridad y energía social, pareciera que se reinventan los problemas y sus soluciones cada seis años, trayendo a la escena política nuevas verdades, sin consistencia técnica generalmente. Con lo anterior se protagoniza el escándalo, se abona a la pérdida de la confianza y credibilidad de las instituciones, proyectos públicos, así como el encarecimiento para generar bienes y servicios.

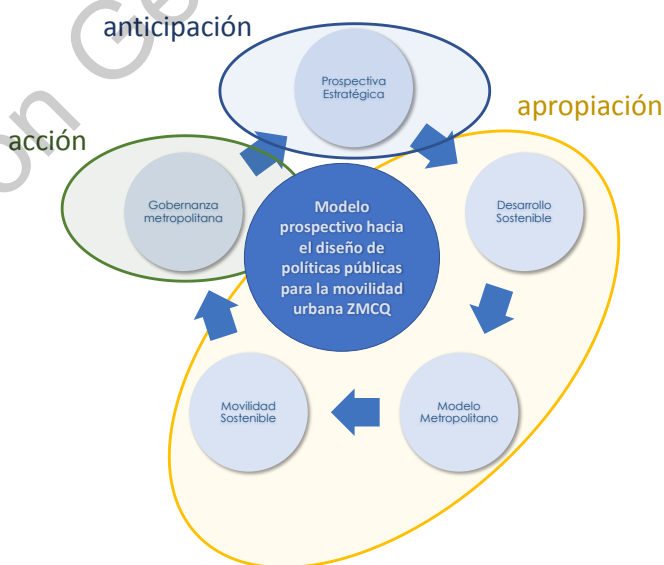
Ante esta crítica situación de planeación nacional y metropolitana, como resultado del fenómeno de la “planeación democrática”, como práctica institucional del país, se debe reconocer la necesidad de romper con ese viejo paradigma fracasado; además de tomar los instrumentos de éxito y vanguardia que a nivel mundial se están generando desde hace más de cincuenta años como es el caso de Finlandia, Francia, Alemania, Dinamarca, entre otros, países y ciudades lograron

ser prósperos, mediante la Prospectiva como el método para construir un futuro deseable con certidumbre.

La práctica de la prospectiva estratégica, implica un gran compromiso del capital social en México, particularmente de las instituciones educativas en la investigación y la docencia, ya que se debe trabajar sin postergar estas prácticas como parte del conocimiento en todas las disciplinas, con ello se impulsa la sociedad y la economía del conocimiento, se rompe con formas cotidianas de trabajo, de pensamiento; al tiempo de dar valor al tiempo, así como al espacio.

En la investigación que se realizó, por ser congruente con la inquietud, se aplicó el método de prospectiva estratégica, enfocada al territorio y desde el método de escenarios. Para ello se implementaron talleres de prospectiva estratégica y entrevistas con los actores clave en la ZMCQ; los resultados obtenidos son la base y elemento de la figura 4.76., donde se presenta el modelo prospectivo hacia el diseño de políticas públicas para la movilidad urbana de la ZMCQ.

Figura 4.76. Modelo prospectivo hacia el diseño de políticas públicas para la movilidad urbana de la ZMCQ.



Fuente: Elaboración propia.

De la figura 4.76., se retomó como elemento clave el triángulo griego de Godet, con ello el esquema presenta la necesidad de tener en un primer momento una anticipación, para prospectar a la ZMCQ como un sistema de nodos interconectados en un modelo metropolitano de ciudad-región global.

El siguiente paso se lleva a cabo con la apropiación, vista como aquella que enfatiza tres aspectos esenciales: El desarrollo sostenible, el modelo metropolitano y la movilidad sostenible. Es así como la cohesión social es la premisa fundamental, al tiempo de permitir que la ZMCQ sea capaz de interrelacionarse a escala metropolitana, regional y global.

Al lograr el escenario deseable, la acción debe llevar a una gobernanza metropolitana donde se promueva participación activa de la sociedad en un entorno de ciudades abiertas, con habilidad para captar, capitalizar, canalizar ya atender las demandas ciudadanas; al tiempo de generar ventajas competitivas al movilizar activos como el conocimiento, la propiedad intelectual y la innovación, en núcleos o nodos con actividades del conocimiento relacionadas entre sí.

Como antesala a las recomendaciones finales de la investigación, se presentan con fines didácticos las siguientes figuras, cada una comprende los resultados de cada método, el argumento teórico, los casos de éxito, así como la apropiación metodológica aplicable a cada uno:

- ✓ 4.77. Resultados del método MICMAC
- ✓ 4.78. Resultados del método MACTOR
- ✓ 4.79. Resultados del método MORPHOL
- ✓ 4.80. Resultados del método Smic-Prop-Expert
- ✓ 4.81. Resultados del método MULTIPOL

Figura 4.77. Resultados del método MICMAC.

1. Método:  MICMAC

2. Resultados: 

3. Argumento teórico:

Boisier citado en Castiblanco 2013, p. 36	Ohmae, citada por Viloria, Buchelli y Harold, 2010, p. 104	Buchelli y Harold, 2010, p. 112
Concibe la ciudad-región como aquella que "Involucra el análisis de diferentes subsistemas que constituyen su soporte: el subsistema subliminal (capitales intangibles); el subsistema de acumulación (factores de crecimiento económico); el subsistema procedimental (referente a la función gubernamental de la administración); el decisional (agentes que detentan el poder); y el organizacional (organizaciones públicas y privadas)."	Postula la noción de región-estado como organización económica inmersa dentro de la economía global; es una unidad económica en donde se puede crear un círculo virtuoso, de manera que entre más gente llegue a ella, y mientras más variadas sean sus capacidades y antecedentes más variada se hará la región.	Re-pensar el concepto de ciudad-región con el propósito de hacerlo incluyente y equitativo, requiere abordarlo desde múltiples dimensiones, desde lo sociocultural, desde lo político, lo económico, lo productivo, entre otras. Por esto, se propone como definición del concepto ciudad-región la siguiente: foco generador de relaciones de intercambio, de sinergias de asociatividad y de conectividad de recursos, de capital financiero, humano y de conocimiento, así como de tendencias socioculturales y de bienes y servicios.

4. Caso de éxito:

Leipzig: Se enfoca en atraer sectores de actividad económica relacionados con la industria de la automoción, las tecnologías de información y comunicación, las ciencias de la salud, las tecnologías energéticas y medioambientales, y los servicios avanzados. Todo basado en ventajas comparativas que ofrece la ciudad (herencia cultural, tradición industrial, posicionamiento geográfico en Europa, etc.), así como en sus ventajas competitivas (trabajadores cualificados, infraestructura, agilidad administrativa, cooperación público-privada, apoyo a la investigación y el desarrollo. (Fernández, 2006).	Bangalore: Es la 10ª metrópoli de la India, con una tasa de crecimiento poblacional del 10% anual, ha tenido la capacidad de adaptarse al cambio para determinar su competitividad y dinamismo, el City Momentum Index (CMI), basado en factores como la tecnología y la innovación, la ha calificado como la 1ª en Asia para el año 2017 , ahí se asienta Electronics City, un parque industrial enfocado en la electrónica, es el centro de alta tecnología de la India. Silicon Valley de la India. Este lugar ha sido incubadora de los principales cerebros en informática, empresas tecnológicas de todo el mundo se han instalado aquí. Han incorporado la tecnología como parte esencial de su desarrollo y buscan conservar la dinámica y la innovación al promover la educación e invertir en infraestructura.	Amsterdam: Centro tradicional del comercio europeo; Amsterdam sigue siendo hoy una de las ciudades más atractivas para vivir, en concreto, ocupa la quinta posición del ranking de ciudades tecnológicas que elabora Savills, una posición que le viene dada por los términos de bienestar y actividad de ocio y cultura como ingredientes fundamentales para la atracción del talento de la industria tecnológica. Es uno de los países más desarrollados del mundo , ocupando el tercer lugar en cuanto a desarrollo humano (índice de Desarrollo Humano de Naciones Unidas).
--	--	---

5. Apropiación metodológica: Modelo metropolitano

Variables clave	Modelo urbano
	Gestión Pública
	Inversión Pública
Variables reguladoras	Smart City
	Servicios Públicos
	Prospectiva estratégica
Variables objetivo	Alianzas estratégicas
	Equipamiento urbano
Influencia potencial	Tejido social
	Rentabilidad social
	Modelo urbano
	Gestión Pública
	Rentabilidad social
	Smart City

Fuente: Elaboración propia.

La figura 4.77., refiere al método Micmac, en el cual se decidió para fines de la investigación al hacer apropiación metodológica, considerar al modelo metropolitano como la variable esencial, a partir de la idea de una ciudad-región global en la que se vinculan el espacio y tiempo, donde la infraestructura es un elemento que ha contribuido a la polarización en las ciudades y metrópolis, al impulsar la diferencia por zonas habitacionales, complejos industriales, el centro, así como la periferia de la ciudad. Este fenómeno se da porque por una cuestión de usos y costumbres, la infraestructura se utiliza como un medio que construye identidades a partir de la promoción de obras enfocadas a preservar monumentos o sitios con valor simbólico.

La ciudad-región es aquella que “involucra el análisis de diferentes subsistemas que constituyen su soporte: el subsistema subliminal (capitales intangibles); el subsistema de acumulación (factores de crecimiento económico); el subsistema procedimental (referente a la función gubernamental de la administración); el decisional (agentes que detentan el poder); y el organizacional (organizaciones públicas y privadas).” (Boisier mencionado en Castiblanco, 2013, p. 36).

Se propusieron como casos de éxito: Lipzig, Bangalore y Amsterdam, al ser ejemplos de ciudades capaces de atraer inversiones, impulsar los sectores relacionados con la tecnología, atraer y desarrollar el talento, además de ocupar los primeros lugares en diferentes rankings por su nivel de desarrollo.

Figura 4.78. Resultados del método MACTOR.

1. Método: ➡ MACTOR

2. Resultados: ➡

3. Argumento teórico:

Kristeva 2013, p. 409	Pont, 2016, p. 6	Llamazares y Marks mencionados en Subirats, 2002, p. 415
"Hoy en día, lejos de desglobalizar, es necesario inventar una nueva regulación internacional para regular y controlar las finanzas y la economía globalizada y crear finalmente una gobernanza mundial ética, universal y solidaria."	"El ciudadano ha pasado de ser entendido como un "cliente" pasivo que consumía servicios públicos para nuevas configuraciones y situarse como "ciudadano activo" que co-participa en la co-confección y co-gestión de las políticas y de los servicios públicos, según las propuestas del Gobierno Abierto y la Nueva Gobernanza. La Nueva Gobernanza se centra en la legalidad o institucionalidad y la eficacia social centrada en la evaluación y gobernanza (Pont, 2016), vista la evolución como la forma de incrementar la rendición de cuentas, por medio de la transparencia y rendición de cuentas; y en el entendido de que la gobernanza es "el proceso de dirección de la sociedad cuya intencionalidad es definida por el gobierno de forma interdependiente con las organizaciones económicas y sociales."	Aceptar la complejidad de las formas de gobierno, finalmente supone articular la diversidad y la fragmentación con mecanismos de coordinación o integración. Gobernar en un entorno complejo implica reconocer a los múltiples actores que conforman la red, aceptar su participación en las tareas de gobierno y gestionar las relaciones que se establecen entre ellos con el fin de provocar actuaciones integradas. El gobierno de la complejidad acepta la existencia de interacciones entre niveles, toma conciencia de las interdependencias entre actores, asume que lo importante es el contenido de las políticas y no la asignación de responsabilidades, percibe que los problemas tienen múltiples caras y establece complicidades que permiten superar resistencias y estrategias de actuación. El gobierno de la complejidad, de definitiva, ya no es un contenedor de objetos estáticos, sino un flujo de contactos y relaciones que le permiten asumir la flexibilidad y la apertura que han sustituido a la regularidad y el cierre de los átomos.

4. Caso de éxito:

Barcelona: Se constituye el Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano . Promueve la manera estratégica de pensar las ciudades que queremos, mediante procesos de diseño y gestión de proyectos urbanos para lograr el desarrollo sostenible de las urbes iberoamericanas; parte de Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona , se crea una oficina para "Desarrolla una promoción internacional para captar personas, empresas e instituciones. Tiene campañas sectoriales de promoción y participación activa de sectores económicos específicos y medios, basadas en la colaboración entre el sector público y privado." (Boja y Castells, 2004).	Tokio: Esta ciudad logra buenos niveles en todos los indicadores y destaca especialmente en el porcentaje de usuarios de banda ancha de la ciudad (un 90%). Tokio, junto con Seúl y Hong Kong, se consideran las ventanas para la innovación y tecnología en el mercado de China y Asia-Pacífico. Es la aglomeración urbana más poblada del mundo y una de las ciudades con mayor índice de productividad laboral. El Gobierno Metropolitano de Tokio tiene sobre las urbanizaciones contenidas en la metrópolis de Tokio, Japón: los gobiernos locales administran los servicios más cercanos a la población o de interés local. El principal órgano de representantes es la Asamblea Metropolitana de Tokio , con facultad de emitir, ejercer o rechazar ordenanzas públicas; verificar la ejecución del presupuesto público, y ratificar o quienes son propuestos por el Gobernador; pueden investigar e inspeccionar aspectos relacionados con la administración pública de la metrópolis.	Ottawa: Ocupa el primer puesto, destacando en el índice de fortaleza de los derechos legales y en el índice de percepción de la corrupción. Entre las diez primeras ciudades del ranking de esta dimensión de se encuentran cuatro ciudades canadienses. Tiene un sistema de gobierno federal y democrático que congrega a varias comunidades políticas diferentes en un gobierno común para la realización de objetivos compartidos y que, a la vez, confía a los diversos gobiernos regionales la tarea de responder a las necesidades particulares de cada región ; tiene en cuenta las realidades geográficas de Canadá, la diversidad de sus comunidades culturales y su doble patrimonio jurídico y lingüístico; promueve la transparencia, empodera a las y los ciudadanos, y aprovecha las nuevas tecnologías para fortalecer la gobernanza.
---	---	--

5. Apropiación metodológica: Gobernanza metropolitana

Fuente: Elaboración propia.

Actores de enlace	Consejo de Concertación Ciudadana COPARMEX Universidad Autónoma de Querétaro Gobierno del Estado de Querétaro Universidad Autónoma de Querétaro
Actores dominantes	Club de Industriales de Querétaro Consejo de Concertación Ciudadana
Matriz Max. de las Influencias Directas e Indirectas de Actores (MMDII)	Club de Industriales de Querétaro CIROCEQ Universidad Autónoma de Querétaro
Matriz de Convergencias de Actores	Consejo de Concertación Ciudadana Club de Industriales de Querétaro Gobierno del Estado de Querétaro
Objetivos Dominantes 3/8	Contribuir a elevar el nivel de competitividad y gobernanza en la ZMCQ, mediante la movilidad sostenible Crear un sistema metropolitano que fomente las prácticas públicas y empresariales basadas en valores, integridad y ética pública , las cuales permitan la evaluación en el desempeño del transporte público urbano con calidad, bajo costo, cobertura y accesibilidad Desarrollar un sistema permanente de mejora continua en la nueva gestión pública basada en resultados que logre el desarrollo sostenible de la ZMCQ

La figura 4.78., corresponde al método Mactor, en el cual se decidió para fines de la investigación al hacer apropiación metodológica, considerar la gobernanza metropolitana el objetivo dominante propuesto por los actores clave que participaron en el taller de prospectiva.

En este tenor de ideas, se consideró como argumento básico el siguiente: “Hoy en día, lejos de desglobalizar, es necesario inventar una nueva reglamentación internacional para regular y controlar las finanzas y la economía globalizada y crear finalmente una gobernanza mundial ética, universal y solidaria.” (Kristeva, 2013, p. 409).

En este sentido destaca el caso del *Business Improvement District* (BID), en un escenario deseable para la Zona Metropolitana de la Ciudad de Querétaro implica al capital local para realizar funciones municipales para el área urbana. Se conocen también como ciudades dentro de ciudades o micrópolis, y tienen a su cargo servicios como el alumbrado público, la gestión del espacio público, la recolección de basura, la obra pública, la vigilancia, el cuidado del medio ambiente, entre otras.

La administración de los BIDs la realizan las juntas directivas que pueden incluso fijar impuestos, emprender obras públicas, modificar sistemas de calles y rutas del transporte. Si bien es cierto que existen diversas modalidades en las que los ciudadanos pueden incidir en la generación de políticas públicas, sobresale la participación y delegación de empoderar a la población, al tiempo de permitir a los gobiernos locales y regionales administrar los servicios más cercanos a su área de incidencia.

Figura 4.79. Resultados del método MORPHOL.

1. Método:  MORPHOL

2. Resultados: 

3. Argumento teórico:

Bossier (1996) mencionado en Osomo y Benítez (2015)	Godet, 2010 mencionado en Osomo y Benítez (2015, p. 68)	Miklos y Tello (2007) mencionado en Osomo y Benítez (2015, p. 68)
Es un proceso permanente de anticipación y acción que permite generar imágenes de futuro que orienten las decisiones estratégicas, de tal forma que se pueda aprender continuamente de las variaciones locales y nacionales, y que además permita rectificar las acciones necesarias para el logro de objetivos comunes.	"Consiste en atraer la atención sobre el futuro imaginándolo a partir de este y elaborar los caminos desde el presente para su materialización"	La lógica de la prospectiva existe a partir de la exploración del porvenir, "no de un futuro deducido sino de una pluralidad de previsiones posibles". La prospectiva invita a la reflexión sobre el futuro para, en un primer momento, comprender mejor nuestro presente.

4. Caso de éxito:

Finlandia: La tendencia es multiplicar el enfoque teórico, de experiencias e instituciones, tanto públicas como privadas, dirigidas a anticipar escenarios de futuro. Las oficinas de planificación viraron hacia la prospectiva y la reflexión sistemática sobre el futuro, que mantiene plena vigencia. En 1993, creó el Comité para el Futuro del Parlamento de Finlandia que atiende temas como el desarrollo tecnológico, el cuidado del medio ambiente y las energías renovables.	Francia: Constituye el Comisariado General de Estrategia y Prospectiva de Francia - France Stratégie es un organismo público de reflexión, peritaje y asesoría al servicio del Ejecutivo. Su papel, es elaborar y proponer escenarios estratégicos, a través de la evaluación, análisis y simulación de las alternativas y opciones plausibles que se presentan al país. Fue creado hace 70 años con el objetivo de anticipar el futuro, instruir el debate y reformar Francia. Sus objetivos son: (1) evaluar las políticas públicas; (2) anticipar cambios futuros en los ámbitos económicos, sociales o técnicos; (3) debatir con todos los involucrados para enriquecer el análisis y (4) proponer recomendaciones al Gobierno.	Dinamarca: conforma el Centro de Estudios Económicos y el Instituto ifo, vinculado a la Universidad de Munich, es un centro europeo de investigación en economía, así como de prospectiva y de divulgación. En el Informe sobre la Economía Europea 2016, uno de sus capítulos lo dedica a Dinamarca y al "milagro danés", tiene una elevada renta per cápita, bajo nivel de deuda pública y superávit por cuenta corriente. El caso danés no es un milagro, sino el resultado de décadas de reformas estructurales y una combinación de medidas liberalizadoras y desreguladoras en el sector privado, junto a incentivos para lograr trabajadores cualificados, altas tasas de participación y muchos años de cotización. No es el resultado de unas pocas medidas para salir del paso, sino de un esfuerzo continuo de reforma y corrección, no sólo de los desequilibrios, sino también de los errores.
---	---	--

5. Apropiación metodológica:

Prospectiva estratégica

Fuente: Elaboración propia.

Cultura de lo público	Apropiación social del espacio público: 50% = Plena convivencia social Atención de los derechos ciudadanos: 43% = Cumplimiento total de los derechos Uso de bienes y servicios públicos: 43% = Cobertura total, aprovechamiento equitativo y de calidad
Agenda pública	Convocatoria en los espacios de participación: 45% = Plena convivencia social Participación social: 48% = Proactiva, crítica y continua Inclusión social: 51% = Cohesión e inclusión social plena
Discurso gubernamental	Comunicación social: 57% = Abierta, veraz y objetiva Opinión pública: 57% = Libre, plural y crítica Medios de comunicación: 52% = Libres, éticos, responsables y profesionales
Gestión pública	Eficiencia de la gestión pública: 50% = Optimización de los procesos para cumplimiento Eficacia de la gestión pública: 51% = Sostenibilidad de los procesos de gestión Innovación en la gestión pública: 56% = Innovación, investigación y desarrollo
Transparencia y rendición de cuentas	Responsabilidad en el uso de los recursos públicos: 51% = Optimización en su uso de los recursos públicos Corrupción de los actos de Gobierno: 55% = Ética pública y transparencia plena Integridad en el desempeño de actores: 56% = Ética y legalidad
Credibilidad de las instituciones públicas	Cumplimiento de políticas, programas y acciones: 58% = Cumplimiento de políticas Confianza en la implementación de políticas, programas y proyectos: 59% = Óptima y permanente Valores éticos: 57% = Práctica cotidiana y de reconocimiento público
Competitividad metropolitana	Productividad en la generación de bienes y servicios: 51% = Altos niveles y en forma sostenible Habitabilidad metropolitana: 58% = Calidad de vida universal Movilidad metropolitana: 55% = Sostenible, incluyente e integral Desarrollo tecnológico: 49% = Tecnología de punta y aplicada Inversión pública y privada: 55% = Alta rentabilidad social y diversificada Gobernanza metropolitana: 54% = Procesos de ciudadanización responsable, Sostenibilidad metropolitana: 60% = Cultura global y sostenible

La figura 4.79., corresponde al método Morphol, en el que se determinó de acuerdo a los resultados definir a la prospectiva estratégica como la apropiación metodológica, a partir de la cual de acuerdo a Godet mencionado en Osorno y Benítez (2015, p. 68), que “consiste en atraer la atención sobre el futuro imaginándolo a partir de este y elaborar los caminos desde el presente para su materialización”.

La ciudad-región global a partir de la prospectiva estratégica permite tener visión estratégica enfocada al desarrollo sostenible en condiciones de habitabilidad, vista esta última como aquella capaz de garantizar calidad de vida, accesibilidad y dar las condiciones específicas para mantener el funcionamiento de la economía.

Sin embargo, en el contexto de la competitividad y el desarrollo sostenible, implica que el desarrollo económico urbano debe impulsar la calidad de vida basada en la producción del conocimiento e innovaciones que fortalezcan el sector empresarial, así como la transferencia de información compartida como factor esencial para el desarrollo económico urbano, la creación de nuevas zonas empresariales, además de la capacidad para atraer talento altamente cualificado.

Ejemplos de éxito a nivel global son: Finlandia, Francia y Dinamarca; los tres países que se distinguen por realizar estudios de futuro y plantear escenarios para anticiparse al futuro a través de la evaluación de políticas públicas en todos los ámbitos del desarrollo, debatir en entornos de diálogo abierto y hacer recomendaciones a sus gobiernos.

Figura 4.80. Resultados del método Smic-Prop-Expert

1. Método: ➡ Smic-Prob-Expert 2. Resultados: ➡
3. Argumento teórico:

Lizárraga, 2006	Castells, 2006, p. 181	Mirales, 2009, p. 199
Las políticas de movilidad en Europa tiene impacto en la calidad del aire y el desarrollo sostenible, por ejemplo, las ciudades suizas, así como Copenhague, Amsterdam y Hamburgo, figuran entre las ciudades europeas menos contaminadas.	Las áreas urbanas concentran el poder, la riqueza, la comunicación, la ciencia, la tecnología y la cultura en todas las sociedades. Y lo hacen porque la proximidad territorial permite economías de escala y economías de sinergia. Por consiguiente se concentran en esas áreas urbanas los puestos de trabajo, los mejores servicios educativos y sanitarios, las oportunidades para cada persona y para sus hijos. Y las nuevas tecnologías de comunicación y de transporte permiten concentrar la decisión y descentralizar el control y la aplicación de esas decisiones en el país y en el mundo.	La movilidad deberá responder con congruencia el modelo del territorio, su estructura urbana y los sistemas de transporte, los que en su conjunto se requieren para poder construir con certidumbre el futuro. El cumplimiento conjunto de estos tres componentes garantizaría la equidad en el acceso, la eficiencia en la disponibilidad, la sostenibilidad y la calidad en la infraestructura y la operación.

4. Caso de éxito:

Singapur , es precursora de las ciudades del futuro. es un referente de movilidad sostenible . Cuenta con dos nuevas líneas de metro, un tren de alta velocidad entre el estado-nación y Kuala Lumpur, un tren rápido fronterizo que lo conectará con Malasia. El transporte público aglutina más del 60 por ciento de los desplazamientos. Otra de sus prioridades es reverdecer su parque móvil, para ello el gobierno invertirá 900 millones de euros para disminuir la dependencia de los combustibles.	Alemania , a través de HANNOVERmobil, Ústra integra todos los servicios de movilidad urbana sostenible y se convierte en el "integrador de sistemas" de movilidad. Con esta plataforma los usuarios pueden elegir el medio de transporte de acuerdo a sus necesidades, la tarjeta HANNOVERmobil da al usuario la posibilidad de seleccionar entre el transporte público, la bicicleta, automóviles públicos (como el automóvil compartido y el taxi), el ferrocarril y los servicios de entrega.	Dubai , su estrategia de movilidad autónoma es pionera en el mundo , para el 2030 el objetivo es que todos los tipos de vehículos autónomos: trenes, robotaxis, autobuses, embarcaciones y autos autónomos privados, deberán representar el 25 por ciento de la división modal. Los Taxis Autónomos Aéreos (AAT) deben convertirse en el primer "servicio de taxi autónomo" del mundo.
---	--	--

5. Apropiación metodológica:

Movilidad Sostenible

Fuente: Elaboración propia.

Posiciones de expertos sobre probabilidades simples	
Gobernanza metropolitana con procesos de ciudadanización responsable, incluyentes y eficaces	Muy probable: 87, Muy poco probable: 13
Cultura global y sostenibilidad metropolitana	Muy probable: 75, Muy poco probable: 25
Habitabilidad metropolitana con calidad de vida universal	Muy probable: 75, Muy poco probable: 25
Movilidad metropolitana sostenible, incluyente e integral	Muy probable: 75, Muy poco probable: 25
Desarrollo tecnológico de punta y aplicado	Muy probable: 50, Muy poco probable: 50
Inversión pública y privada con alta rentabilidad social y diversificada	Muy probable: 38, Muy poco probable: 62

La figura 4.80., corresponde al método Smic-Prob Expert, cuyos resultados permitieron establecer como apropiación metodológica a la movilidad sostenible, en el que la ciudad-región global se convierte en el nexo de nodos y lugares que se expanden más allá de los límites de la ciudad, de tal forma que el modelo de ciudad-región global permita generar beneficios de economía extendida para un territorio sin límites, donde existan ciudades en constante movimiento, cambio, expansión y desarrollo tecnológico asentado en un territorio cuya característica principal es un sistema de conectividad.

De esta forma el desarrollo regional lleva a la incorporación con redes globales que lleva a eliminar distancias, vincularse con nodos de interconexión global y territorial, dotadas de autonomía. La cohesión territorial en un ámbito de competitividad global va más allá de la dimensión urbana, en el que la ciudad y sus funciones son quienes dan soporte a la cohesión, además de los sistemas más amplios (regionales, interregionales, transfronterizos).

La movilidad sostenible requiere del mantenimiento del ordenamiento territorial, la calidad de vida, la tecnología aplicada al sistema de transporte multimodal, universal dedicada a promover la accesibilidad, tal es el caso de Singapur, Alemania y Dubai.

“La movilidad deberá responder con congruencia el modelo del territorio, su estructura urbana y los sistemas de transporte, los que en su conjunto se requieren para poderla construir con certidumbre el futuro. El cumplimiento conjunto de estos tres componentes garantizaría la equidad en el acceso, la eficiencia en la disponibilidad, la sostenibilidad y la calidad en la infraestructura y la operación.” (Mirrales y Cebollada, 2009, p. 199).

Figura 4.81. Resultados del método MULTIPOL.

1. Método:  MULTIPOL 2. Resultados: 

3. Argumento teórico:

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)	García, Flores y Venegas. 2016. p. 176	Paul Krugman, Premio Nobel de Economía 2008
Los Objetivos del Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas, "son un llamado universal a la adopción de medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad."	El "desarrollo sostenible es aquel que satisface las necesidades de toda la población en cuanto a los servicios básicos para garantizar una buena calidad de vida a las generaciones presentes como a las futuras."	La economía territorial se basa en la idea de que las riquezas y las competencias tienden a polarizarse en algunos puntos del planeta, pero no en cualquiera, sino más bien en torno a las metrópolis, que ofrecen "costos y facilidades de intermediación" especialmente competitivos. Las grandes ciudades están, generalmente, en el núcleo de ciudades más pequeñas que les aportan grandes ventajas competitivas.

4. Caso de éxito:

China: Con el proyecto la franja Económica de la Ruta de la Seda , se ha embarcado en la iniciativa internacional más importante. Su objetivo es estimular el desarrollo y el comercio en un vasto territorio que agrupa más de 60 países y a más de la mitad de la población mundial. Se espera que esta estrategia juegue un papel importante en la revitalización de las provincias más pobres del noreste y el suroeste del país. Es una estrategia para legitimar y ofrecer un hilo conductor a la creciente influencia de China a escala global, impulsando una imagen de cooperación y definiendo una comunidad de intereses en torno a un gran proyecto de integración"	Copenhage: Cuenta con una mejor movilidad por unidad de espacio urbano disponible; Movilidad eficiente. Centro comercial más importante de Dinamarca; una gran parte del comercio exterior interior del país pasa por sus instalaciones. Fuerte precursor de la biotecnología, motivando a los científicos más destacados de su territorio, y acunando en su seno a grandes empresas innovadoras en este sector. Una de las principales apuestas que ha hecho la ciudad es precisamente diversificar su economía, y ampliar su capacidad de inserción y adaptación a los dinámicas de nuevos mercados. Tiene uno de los niveles de vida más altos del mundo , en función de su Índice de desarrollo humano. Dinamarca se encuentra en muy buen lugar, ya que ocupa el puesto número 11 del ranking de desarrollo humano (IDH). El IDH, tiene en cuenta tres variables: vida larga y saludable, conocimientos y niveles de vida digno. Por lo tanto, influyen entre otros el hecho de que la esperanza de vida en Dinamarca esté en 80,9 años, su tasa de mortalidad en el 9,2% y su renta per cápita sea de 50.100€ euros.	Osaka: Refuerza las funciones económicas y el desarrollo de nuevos industrias, para convertirse en una superciudad económica con funciones a nivel mundial y actividades industriales altamente diversificadas . Reforma las pequeñas y medianas empresas como fuente de vitalidad y creatividad económica. Su desarrollo económico se basa en la promoción de la cooperación internacional para contribuir al desarrollo económico de los países en vías de desarrollo a través del desarrollo de los recursos humanos, la transferencia de tecnología y el know how de la gestión. (Baja y
---	--	--

5. Apropiación metodológica: Desarrollo Sostenible

Fuente: Elaboración propia.

Acciones en función de Políticas	
Replantar un sistema de indicadores estratégicos que permitan orientar con responsabilidad la inversión de los recursos públicos y privados (<i>Competitividad</i>)	Políticas públicas que impulsan la competitividad metropolitana con visión de futuro garantizando la habitabilidad, la sostenibilidad y la gobernanza (<i>Competitividad</i>)
Modificar los sistemas de reclutamiento, selección y permanencia del talento humano mediante indicadores basados en resultados con impacto social (<i>Confianza</i>)	Políticas públicas para la profesionalización del elemento humano que garanticen la confianza social mediante "organizaciones que aprenden" (<i>Confianza</i>)
Crear sistemas ciudadanos de participación en los diversos niveles y sectores de los procesos de gestión pública (<i>Inclusión social</i>)	Implementar políticas públicas para desarrollar procesos de ciudadanía (<i>Inclusión social</i>)
Políticas en función de Escenarios	
Políticas públicas que impulsan la competitividad metropolitana con visión de futuro garantizando la habitabilidad, la sostenibilidad y la gobernanza (<i>Competitividad</i>)	Zona Metropolitana y regional de alta competitividad global, innovadora, incluyente, sostenible y estable (<i>Competitividad</i>)
Generar políticas públicas enfocadas a la creación de medios de comunicación social que permitan la libre expresión y difusión objetiva de información (<i>Discurso</i>)	Cumplimiento total de los derechos con un aprovechamiento equitativo y de calidad (<i>Derechos</i>)
Políticas públicas para la profesionalización del elemento humano que garanticen la confianza social mediante "organizaciones que aprenden" (<i>Confianza</i>)	Ciudadanos y funcionarios socialmente responsables que desempeñen con integridad sus funciones y hagan uso responsable de los recursos públicos (<i>Transparencia</i>)

La figura 4.81., corresponde al método Multipol, cuyos resultados permitieron establecer como apropiación metodológica el desarrollo sostenible, valorado en función del escenario para la ZMCQ que resultó, el cual estableció lo siguiente: Zona Metropolitana y regional de alta competitividad global, innovadora, incluyente, sostenible y estable.

El escenario debe ir acompañado de políticas públicas que impulsan la competitividad metropolitana con visión de futuro garantizando la habitabilidad, la sostenibilidad y la gobernanza; misma que deberá emprender la acción de replantear un sistema de indicadores estratégicos que permitan orientar con responsabilidad la inversión de los recursos públicos y privados.

La ZMCQ se desarrolla en un modelo de ciudad que se rige por la dinámica que dicta la dinámica basada en la atención de demandas de bienes y servicios que producen las empresas locales, en este contexto, las oportunidades de mercado, el ordenamiento territorial, la infraestructura para el transporte, el transporte y la densidad, son aspectos determinados por el mercado inmobiliario, la industria automotriz, así como la industria maquiladora dominante. Todo ello basado en indicadores de competitividad con variables de poca certidumbre y subjetivos.

El concepto de competitividad debe estar basado en el conocimiento, no sólo en indicadores con pocas variables y subjetivas. La competitividad se advierte en el desempeño de administración pública e instituciones privadas. Ello permite construir el escenario de la economía y sociedad del conocimiento.

La innovación compartida y colaborativa en las ciudades y el territorio, donde se comparte la información y el conocimiento. Se trata de un modelo económico orientado a las PYMEs como generadoras de ventajas competitivas a través del conocimiento, generadoras de empleo, globales, estabilizadoras, con adaptabilidad.

Castells (1989) describe las ciudades como el centro que produce y transmite el conocimiento en la era de la información, lo que la convierte en el centro por excelencia de flujos con auge en la informática e informatización.

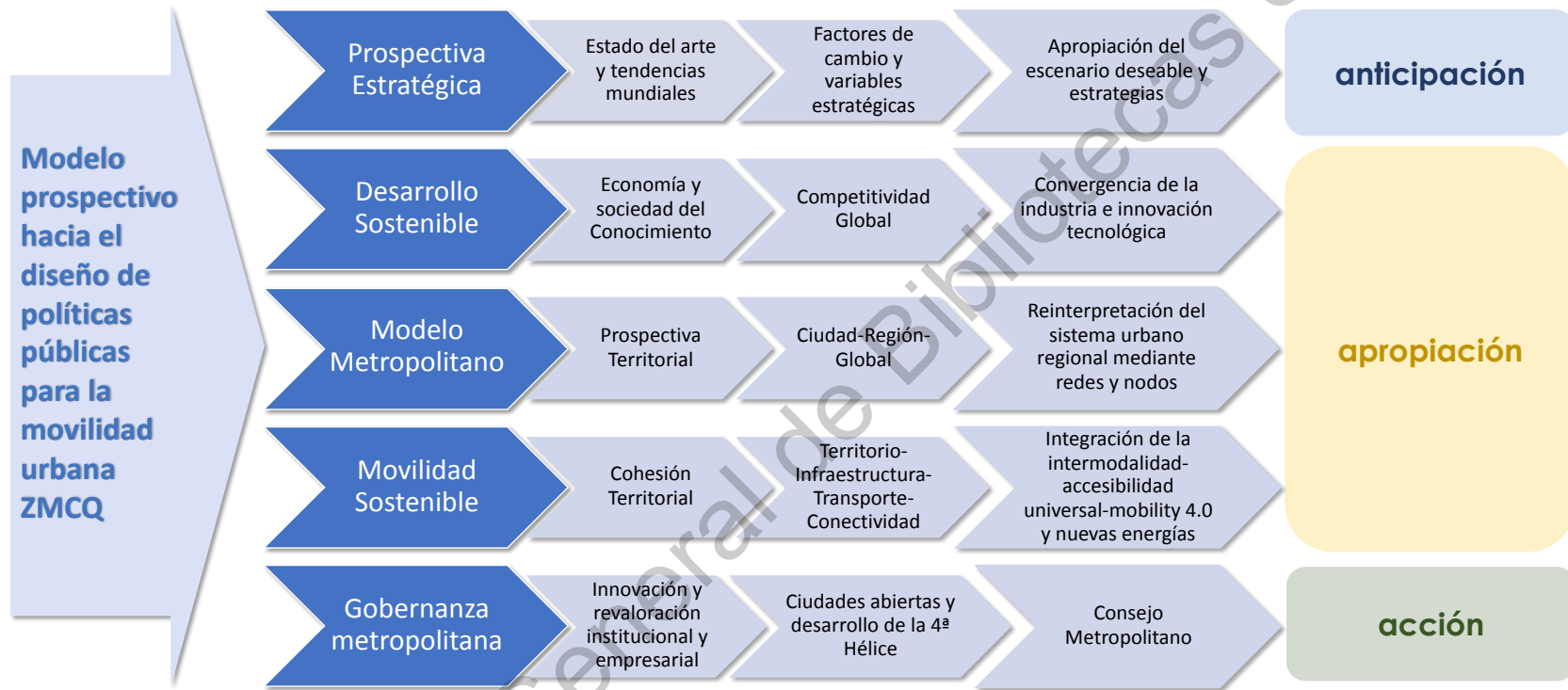
Dar paso a sociedades y economías del conocimiento, implica la necesidad por desarrollar políticas públicas locales en un entorno de competitividad global, las cuales deben dotar de la infraestructura básica para el intercambio de bienes, servicios, información y la convivencia social. En un entorno competitivo, la proximidad contribuye a la productividad al disminuir el costo del transporte e intercambio de mercancías, personas e ideas.

La localización es además de una estrategia de mejora competitiva un propulsor para la economía local, ya que se convierte en el espacio donde se expresa e instala el conocimiento representado por la ciencia, la tecnología y la formación, además de la capacidad para innovar que reside en los centros de investigación, las universidades, las organizaciones de la sociedad civil, artísticas y culturales.

La accesibilidad es la facilidad con la que todos los actores de la ciudad-región global, de cada sector, academia, empresa, gobierno y sociedad, pueden cooperar estratégicamente, al tiempo de generar oportunidades de alianzas estratégicas en un contexto de redes globales, donde las redes de trabajo local dan valor agregado y ventajas competitivas que impulsan el grado de actividad innovadora.

El objetivo es maximizar la difusión los avances tecnológicos y científicos, al tiempo de incorporarlos al sector productivo, en forma preponderante hacia las pymes, las pequeñas y medianas empresas, que tienen un papel importante en el desarrollo de la ciudad-región global, capaz de fomentar la reorganización territorial en unidades funcionales con dimensiones variables y aspiraciones político-administrativas.

Figura 4.82. Modelo prospectivo hacia el diseño de políticas públicas para la movilidad urbana de la ZMCQ.



Fuente: Elaboración propia.

De la figura 4.82., que corresponde al modelo prospectivo hacia el diseño de políticas públicas para la movilidad urbana de la ZMCQ, se propone con esta investigación doctoral contribuir al conocimiento de las políticas públicas para la movilidad urbana, tomando el caso de la Zona Metropolitana de la Ciudad de Querétaro, a partir del proceso de la prospectiva estratégica como el método para su diseño e implementación.

El modelo es un proceso de retroalimentación, cíclico y modular, el cual inicia con el análisis prospectivo estratégico mediante el cual es necesario tener claridad del tema que se desea tratar, posteriormente se debe preparar un proceso para el análisis de prospectiva estratégica, el cual se hará mediante talleres de prospectiva con los responsables de empresas e instituciones, además de contar con la presencia de los cuatro actores sociales del desarrollo territorial: el gobierno local, los sectores productivos, la academia y la sociedad civil. El primer paso consiste en desarrollar una serie de entrevistas para seleccionar a los miembros del taller de prospectiva, de acuerdo a los perfiles afines al tema que se desea analizar, ya que ese “grupo de expertos” orienta, y permiten establecer términos y compromisos para garantizar el éxito de todo el proceso.

Una vez definido el grupo de expertos y la planeación de talleres de prospectiva se contextualiza al grupo de expertos con la información pertinente, en una primera etapa del análisis de prospectiva estratégica, de la forma siguiente:

1. Anticipación:

1.1 Prospectiva Estratégica

- a) Definición de una visión del futuro deseable, cuáles son las tendencias mundiales, o cuáles son los factores potenciales con los que el ente territorial podría generar riqueza en el futuro.
- b) Identificación de factores de cambio. Para este propósito se emplean las siguientes herramientas: La Matriz del cambio de Michel Godet que

sugiere explicitar los cambios temidos, presentidos y anhelados. Y la Matriz FODA para precisar las fortalezas, debilidades (endógenas) y oportunidades, amenazas (exógenas).

c) Priorización de factores de cambio, En esta fase se utiliza herramientas como el “Igo” (Importancia y Gobernanza) o el Ábaco de François Régnier.

d) Diseño de escenarios, para este fin se señala el empleo de cualquier técnica como el análisis sistémico de futuros posibles.

e) Determinación de estrategias, definimos la estrategia como el objetivo y las acciones que son necesarias realizar para lograr el “escenario apuesta”.

2. Apropiación

2.1 Desarrollo Sostenible:

Derivado del análisis prospectivo estratégico, se orientan las características del desarrollo, orientadas por la economía y sociedad del conocimiento, una visión de competitividad global en donde las variables, indicadores e índices se establecen y reconocen en este contexto; y por último la convergencia que se debe impulsar entre la industria y la innovación tecnológica.

2.2 Modelo Metropolitano:

Se retoma a través de la metodología de prospectiva territorial, para redefinir las variables, actores, objetivos, hipótesis, acciones, políticas y escenarios. Posteriormente, se establece mediante el concepto de ciudad-región-global, la conformación conceptual, funcional y física de la metrópoli; para desarrollar una reinterpretación del nuevo sistema urbano-regional mediante redes y nodos estratégicos.

2.3 Movilidad Sostenible:

Para la movilidad primero se debe reconocer la cohesión territorial, como un principio para las actuaciones públicas encaminadas al logro de objetivos, como crear lazos de unión entre los miembros de una comunidad territorial (cohesión social) y favorecer el cumplimiento de sus derechos al acceso equitativo a servicios y equipamientos (equidad/justicia espacial), configurar un auténtico proyecto territorial común (identidad) a partir del respeto a la diversidad y a las particularidades, articular y comunicar las distintas partes del territorio y romper las actuales tendencias hacia la polarización y desigualdad entre territorios aprovechando las fortalezas y rasgos inherentes de cada uno de ellos. Se trata, también de buscar la cohesión o coherencia al interior del territorio, así como la mejor conectividad de dicho territorio con otros territorios vecinos. Dicha cohesión se deriva de la experiencia europea del libro verde.

Posteriormente, se deberá poner en práctica el concepto de movilidad sostenible que se ha citado en esta tesis, con referencia a cuatro aspectos que constituyen los factores críticos para la movilidad urbana, los cuales son: El ordenamiento del territorio regional y urbano; la infraestructura y espaciamiento del transporte; los sistemas de transporte y el acceso y diversidad en la conectividad.

Por último la movilidad sostenible deberá atender las formas de integración de la intermodalidad del transporte público, accesibilidad universal del servicio, la implementación del sistema basado en el *mobility* 4.0 y la implementación de nuevas fuentes de energía renovable aplicada al transporte en general.

3. Acción

3.1 Gobernanza metropolitana

Sin duda el proceso de prospectiva estratégica, se consolida con la etapa de la acción, sin ella no se interpretaría el ejercicio de la prospectiva, esta etapa

resulta particularmente delicada por la intervención política del capital social de la metrópoli, regularmente las experiencias en otros países o ciudades se implementa en la innovación institucional y empresarial nuevas prácticas internas y de relación, partiendo de los principios y valores, integridad, ética pública y transparencia, así como, servicio de excelencia al ciudadano y al consumidor, credibilidad en las instituciones, confianza en los procesos, motivar el orgullo, y mostrar un liderazgo inteligente, implementar nuevas tecnología de gestión, establecer la gestión base a resultados, profesionalización del proceso administrativo, comunicación responsable y consistente con un clima de retroalimentación.

Posteriormente derivado de las herramientas de la prospectiva estratégica, se identifican los actores clave para conformar una estrategia para lograr una ciudad abierto con éxito, en donde el conocimiento, los acuerdos, las sinergias y alianzas estratégicas conformen el desarrollo innovador definido como de la cuarta hélice, en donde participan los gobiernos locales, la industria o empresarios, los ciudadanos o la sociedad y la academia, en torno a procesos en la generación de bienes y servicios públicos.

Por último, la gobernanza se cristaliza en la constitución de un Consejo Metropolitano, con actores estratégicos regionales y globales, formado como organismo autónomo, con patrimonio propio que propicia una gobernanza multinivel, en donde se debe garantizar la construcción del escenario adoptado, el diseño y evaluación de las políticas públicas, la validación en la producción estratégica de proyectos la continuidad de los planes, políticas, programas y proyectos públicos; y que sus representados y gobierno del consejo sea mediante procesos democráticos en un contexto de la representación actores clave de la metrópoli. Es conocida la desafortunada experiencia en Querétaro sobre estos espacios de origen ciudadano, habrá que dignificar con madurez la responsabilidad de la ciudadanía organizada para contribuir a la construcción del futuro deseable con certidumbre, es un derecho y un compromiso.

Se puede concluir derivado de esta experiencia de investigación, que es en la prospectiva estratégica y las políticas públicas donde nace la oportunidad y una nueva manera de apropiación del conocimiento, de la tecnología, de la industria, que se expresan también en nuestro territorio, en la infraestructura y los servicios, generando mayor capacidad para tener un desarrollo sostenible y equitativo.

Dirección General de Bibliotecas UAQ

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abdala, E. (2004). *Manual para la evaluación de impacto en programas de formación para jóvenes*. Montevideo: CINTERFOR; 2004. Recuperado de http://www.feyalegria.org/images/acrobat/man_eva_5369.pdf

ACCIONA. (2017). *Caminos hacia la Sostenibilidad S.M.A.R.T.* Recuperado desde https://librosostenibilidad.files.wordpress.com/2017/12/smart_acciona_es.pdf

Ackoff, R. (2006). *Rediseñando el futuro*. México. Limusa Noriega editores.

Aguirre, J. (2017). Movilidad urbana en México. Cuaderno de Investigación. *Dirección General de Análisis Legislativo*. Senado de la República. Instituto Belisario Domínguez. Recuperado desde <http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/3391/Cuaderno%20de%20investigacio%CC%81n%2030%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Alcocer, G. Simposio: Perspectivas del profesionista y las instituciones ante la colegiación. 19 de noviembre del 2015. Senado de la República.

Altmann, G. (9 de julio de 2018). El Club Nuevo Mundo impulsa una forma disruptiva de gobierno electrónico. *Tendencias 21*. Recuperado de https://www.tendencias21.net/El-Club-Nuevo-Mundo-impulsa-una-forma-disruptiva-de-gobierno-electronico_a44653.html

Álvarez, J. (2014). El paradigma de la Gestión para Resultados: orígenes y fundamentos. *Research Gate*. DOI: 10.13140/2.1.2086.1767 Recuperado desde https://www.researchgate.net/publication/270685239_El_paradigma_de_la_Gestion_para_Resultados_origenes_y_fundamentos

Álvarez, Y., Leonel. (2010). La gobernabilidad y la gobernanza en la era digital: nuevo reto para el sistema político mexicano. V Congreso Latinoamericano de Ciencia Política. *Asociación Latinoamericana de Ciencia Política*. Recuperado desde <http://cdsa.aacademica.org/000-036/158.pdf>

Arcade, J., Godet, M., Meunier, F., Roubelat, F. (2004). Análisis estructural con el método MICMAC, y estrategia de los actores con el método MACTOR. Argentina. Recuperado de http://saludpublicavirtual.udea.edu.co/cvsp/politicaspUBLICAS/godet_analisis_estructural.pdf

Ardavín, J. (2011). *Perspectivas OCDE: México*. Políticas Clave para un Desarrollo Sostenible y consolidar una Economía del Conocimiento. <https://es.slideshare.net/OCDE/perspectivas-e-innovacin-queretaro-2011>

AREGIONAL, (2011). Índice de competitividad sistémica de las entidades federativas. Núm. 94. México.

Aruguete, N. (2017). Agenda *building*. Revisión de la literatura sobre el proceso de construcción de la agenda mediática. *Signo y Pensamiento*, 36(70), 38-54. doi:10.11144/Javeriana.syp36-70.abrl Recuperado desde <http://web.a.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/detail/detail?vid=1&sid=3380d007-61fe-4845-9cde->

Auditoría Superior de la Federación. (2010). Metodología del marco lógico: Matriz de indicadores para Resultados. *Cámara de Diputados*. Recuperado desde http://evaluacion.queretaro.gob.mx/sites/evaluacion.queretaro.gob.mx/files/Uner/Estudios_publicaciones_generados/sitiosinteres/10.%20MANUAL%20MATRIZ%20DE%20INDICADORES_ASF.pdf

Azcona, M.; Manzini, J. (2013). Precisiones Metodológicas sobre la Unidad de Análisis y la Unidad de Observación, aplicación a la Investigación en Psicología. *Instituto de Investigaciones en Psicología*. Recuperado de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/45512/Documento_completo.pdf?sequence=1

Azuara, L. (1999). *Sociología*. México: Porrúa.

Baena del Álcazar, M. (2012). Ley, reglamentos y políticas públicas. Morey-abogados.blosopt.com. Recuperado de <https://morey-abogados.blogspot.com/2012/11/ley-reglamento-y-politicas-publicas-iv.html>

Baqueiro, A. (2016). The Participation of Civil Society Organizations in Public Policies in Latin America. *Voluntas: International Journal Of Voluntary & Nonprofit*

Organizations, 27(1), 86-104. doi: 10.1007/s11266-015-9573-3. Recuperado de <https://web-b-ebshost-com.wdg.biblio.udg.mx:8443/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=935a621c-6b11-4fea-b949-8c10c0186ee7%40sessionmgr101>

Banco Mundial. Recuperado de http://siteresources.worldbank.org/INTURBANDEVELOPMENT/Resources/UrbanStrategy_web_Spanish.pdf

Banco Mundial. Hacia un gasto público social más eficiente y efectivo en Centroamérica. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/region/lac/publication/toward-more-efficient-and-effective-public-social-spending-in-central-america>

Beltri, Víctor. (29 de octubre de 2018). Nadando entre tiburones: Oclocracia. *Excélsior*. Recuperado de <https://www.excelsior.com.mx/opinion/victor-beltri/oclocracia/1274761>

BID. *Gobernar las metrópolis*. Recuperado de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/445/Gobernar%20las%20metr%C3%B3polis.pdf?sequence=2>

BID. (2012). *Libro de buenas prácticas de gestión para resultados en el desarrollo en Latinoamérica y el caribe*. Recuperado de https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/3489/LIBRO%20DE%20BUENAS%20PRACTICAS_EPS.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Berger, P.L. & Luckmann, T. (1968). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.

Bermejo, R. (2014). *Del desarrollo sostenible según Brundtland a la sostenibilidad como biomimesis*. Bilbao: Hegoa.

Brugué, Q., Gomá, R., & Subirats, J. (2002). *Redes, territorios y gobierno. Nuevas respuestas locales a los retos de la globalización. Gobierno y territorio: Del Estado a las redes*. Barcelona: UIMP.

Buchelli, E., & Harold, J. (2010). Reflexiones acerca del concepto de ciudad-región desde una perspectiva incluyente y equitativa teniendo en cuenta el

fenómeno del desplazamiento forzado. *Gestión Social.*, 4(1); 101-115, enero-junio 2011.

Cabrera, T. (2012). *Guía para la Evaluación de Programas y Políticas Públicas, Estrategia para la modernización y mejora de los Servicios Públicos de la Comunidad Autónoma de Canarias* (PEMAC 2012-2014). Recuperado de http://www.gobiernodecanarias.org/cmsgobcan/export/sites/cpj/dgmcs/docs/Guia_evaluacion_programas.pdf

Canales Aliende, J. M., & Romero Tarín, A. (2016). Transparency, an element of trust in the public sector. *Advocatus*, 13(26), 265–274. Recuperado de <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=117958412&site=ehost-live>

Cárdenas Lesmes, R. M. (2012). La neogeopolítica y visualización del planeta. *Portafolio*. Recuperado de <http://wdg.biblio.udg.mx:2048/login?url=https://search.proquest.com/docview/1034374730?accountid=28915>

Castells, M. (2006). *Observatorio global. Crónicas de principios de siglo*. Barcelona: Libros de vanguardia.

Castells, M. (2004). *La sociedad red: Una visión global*. España: Alianza Editorial.

Castells, M. (1989). *La ciudad informacional: tecnologías de la información, reestructuración económica y el proceso urbano-regional*. Madrid: Alianza Editorial.

Castiblanco Moreno, S. (2013). Ciudad - región global: una revisión conceptual. *Suma de Negocios*. 4(1), 33-40. Recuperado de <http://publicaciones.konradlorenz.edu.co/index.php/SumaDeNegocios/article/view/1501>

Cejudo, G. (2011). *Nueva gestión pública*. México: Siglo XXI. Recuperado de http://www2.df.gob.mx/virtual/evaluadf/docs/estudios/i_ngo_eap.pdf

Cejudo, G. (2008). Discurso y políticas públicas: enfoque constructivista. *Documentos de trabajo del CIDE*.

CEPAL. (2007). *Cohesión social: inclusión y sentido de pertenencia en América Latina y el Caribe*. Recuperado de

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2812/2/S2007000_es.pdf

CIVITAS. *City VITALity and Sustainability*. Recuperado de <https://civitas.eu/es/about>
Código Urbano del Estado de Querétaro. Recuperado de http://transparencia.municipiodequeretaro.gob.mx/transparencia2016/detalle/dependencia_alt.aspx?q=YhT5iDRJbDB2iSqagpPHBwJO3q/s8htPQyTv8iSKvqVO/Mli3irhqGiPrny9YC2CXNwE/TG3TN1vXvmAG2L5XnPsnfGU+KlrKT8j5xWYKMc=

CONEVAL. (2016). *Manual para el diseño y la construcción de indicadores: Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales en México*. Recuperado de <https://books.google.com.mx/books?id=CRkhDgAAQBAJ&pg=PT22&lpg=PT22&dq=El+prop%C3%B3sito+se+refiere+a+los+resultados+concretos,+mientras+el+fin+comprende+el+efecto+de+%C3%A9ste+sobre+un+objetivo+de+mayor+alcance&source=bl&ots=MkmXfNLXpC&sig=ACfU3U0MLwxfNC-OLwNWKi48SZHv7a6kYQ&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiljtiO-MjgAhVxmeAKHVjECbYQ6AEwAHoECAoQAQ#v=onepage&q=El%20prop%C3%B3sito%20se%20refiere%20a%20los%20resultados%20concretos%20C%20mientras%20el%20fin%20comprende%20el%20efecto%20de%20%C3%A9ste%20sobre%20un%20objetivo%20de%20mayor%20alcance&f=false>

CONEVAL. (2013). *Manual para el diseño y la construcción de indicadores: Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales en México*. Recuperado de https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL_PARA_EL_DISENO_Y_CONTRUCCION_DE_INDICADORES.pdf

Congreso del Estado de Nuevo León. (2006). Ley de Transporte para la Movilidad Sustentable del Estado de Nuevo León. *Periódico Oficial del Estado de Nuevo León*. Recuperado de http://www.hcnl.gob.mx/trabajo_legislativo/leyes/pdf/LEY%20DE%20TRANS

PORTE%20PARA%20LA%20MOVILIDAD%20SUSTENTABLE%20DEL%20ESTADO%20DE%20NUEVO%20LEON.pdf

- Cordero Torres, M. (2011). Los servicios públicos como derecho de los individuos. *Ciencia y Sociedad*, XXXVI (4), 682-701. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/870/87022786005.pdf>
- Cortés, A. (2016). La dependencia ayer y hoy: una evaluación política. (Spanish). *Espacio Abierto. Cuaderno Venezolano de Sociología*, 25(3), 217-227. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=33&sid=d76d285c-a58f-4eea-8085-11ac8578b420%40sessionmgr102>
- Cortés Rodas, F. (2012). La soberanía de los estados modernos y el reto de la realización de los derechos humanos. (Spanish). *Eidos*, (17), 92-113. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=02392951-0406-42b6-b465-d31768785634%40sessionmgr101>
- Cuevas Moreno, R., & Rodriguez Minor, R. (2017). Responsabilidad social y ética profesional en la gestión de la administración pública y empresarial. *Pensamiento & Gestión*, (42), 1-25. doi:10.14482/pege.41.9704. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=854b95f8-ed5d-490b-8ea8-69558c6bb3d4%40sessionmgr4010>
- D. Little, A. (2018). *Future of mobility 3.0. Reinventing mobility in the era of disruption and creativity*. UITP. Recuperado desde [http://www.adlittle.com/futuremobilitylab/assets/file/180330_Arthur_D.%20Little_&_UITP_Future_of_Mobility_3_study.compressed_\(1\).pdf](http://www.adlittle.com/futuremobilitylab/assets/file/180330_Arthur_D.%20Little_&_UITP_Future_of_Mobility_3_study.compressed_(1).pdf)
- Dangond Gibsone, C., Jolly, J., Monteoliva Vilches, A., & Rojas Parra, F. (2011). Algunas reflexiones sobre la movilidad urbana en Colombia desde la perspectiva del desarrollo humano. *Papel Político*, 16(2), 485-514. Recuperado de

<http://web.a.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=39&sid=75b983da-7efe-4433-96d4-a9eea095343c%40sessionmgr4007>

Delgado Shelley, O. (2006). El neoliberalismo y los derechos sociales una visión desde la economía y la política. (Spanish). *Andamios*, 3(5), 185-212.

Recuperado desde

[http://web.b.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=19&sid=d76d285c-a58f-4eea-8085-](http://web.b.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=19&sid=d76d285c-a58f-4eea-8085-11ac8578b420%40sessionmgr102)

[11ac8578b420%40sessionmgr102](http://web.b.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=19&sid=d76d285c-a58f-4eea-8085-11ac8578b420%40sessionmgr102)

De Querol, R. (2017, Enero 10). Muere el pensador Zygmunt Bauman, 'padre' de la "modernidad líquida". *El País*. Recuperado de

https://elpais.com/cultura/2017/01/09/actualidad/1483979989_377259.html?id_externo_rsoc=TW_CM

Díaz-Osorio, M., & Marroquín, C. (2016). Las relaciones entre la movilidad y el espacio público. (Spanish). *Revista de Arquitectura* (1657-0308), 18(1), 126-139.

Recuperado desde

[http://web.a.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=51&sid=75b983da-7efe-4433-96d4-](http://web.a.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=51&sid=75b983da-7efe-4433-96d4-a9eea095343c%40sessionmgr4007)

[a9eea095343c%40sessionmgr4007](http://web.a.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=51&sid=75b983da-7efe-4433-96d4-a9eea095343c%40sessionmgr4007)

Diario Oficial de la Federación. DOF. (Lunes 25 de agosto de 2008). Acuerdo nacional por la seguridad, la justicia y la legalidad. Poder Ejecutivo, Secretaría de Gobernación. Recuperado de

http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_mex_anexo24.pdf

Durán, V. (1998). Liberalismo, darwinismo social y neoliberalismo. *Xipe Totek*, 7(1), 66-82.

Recuperado desde

[http://web.b.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=31&sid=d76d285c-a58f-4eea-8085-](http://web.b.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=31&sid=d76d285c-a58f-4eea-8085-11ac8578b420%40sessionmgr102)

[11ac8578b420%40sessionmgr102](http://web.b.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=31&sid=d76d285c-a58f-4eea-8085-11ac8578b420%40sessionmgr102)

Dussauge, M. (2015). Los orígenes de la gestión por resultados en Chile y México: ¿Imposición, copia o aprendizaje transnacional? *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública, Departamento de Gestión Pública*

- y *Departamento de Estudios Políticos y de Gobierno*, IV (2), 89-110. Recuperado desde <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5634619.pdf>
- Dye, T. (2008). *Understanding Public Policies*. New Jersey: Pearson Prentice Hall. Recuperado de Durkheim, E. Los Hechos Sociales, Material recopilado por IPAonline, 10 de febrero de 2008.
- Engels, F. (2017). *El origen de la familia, la propiedad privada y el Estado*. Recuperado de https://www.marxists.org/espanol/m-e/1880s/origen/el_origen_de_la_familia.pdf
- Entman, R. M. (2007). Framing Bias: Media in the Distribution of Power. *Journal of Communication*, 57(1), 163-173. doi:10.1111/j.1460-2466.2006.00336.x Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=3380d007-61fe-4845-9cde-407157c1aab2%40sessionmgr4007>
- Escalante, F. (2015). *Historia mínima del neoliberalismo*. México: El Colegio de México.
- Escuela de Gobierno y Transformación Pública. (2010). La competitividad de los estados mexicanos 2010, fortalezas ante la crisis. EGAP-ITESM. México. Recuperado de <https://slideplayer.es/slide/2433462/>
- Estrada, F. M. (2011). Gobernanza y calidad en la gestión pública. *Estudios Gerenciales*, 27(120), 205-223. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=19&sid=854b95f8-ed5d-490b-8ea8-69558c6bb3d4%40sessionmgr4010>
- Fernández Güell, J. (2011). Recuperación de los estudios del futuro a través de la prospectiva territorial. *Ciudad y territorio. Estudios Territoriales*. CyTET XLIII (167), 11-32. Recuperado de http://www.eukn.eu/fileadmin/Lib/files/ES/2011/01_CyTET_167.pdf
- Fernández, J. (2006). *Planificación estratégica de ciudades. Nuevos instrumentos y procesos*. España: Reverté.
- Ferrer, E. (1997). *Información y comunicación*. México: FCE.

- Figuroa Elenes, J. R., Martín Urbano, P., & Sánchez Gutiérrez, J. I. (2015). Aceleración de la urbanización global y movilidad sostenible. *Estudios Regionales en Economía, Población y Desarrollo*, (29), 3-34. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=52&sid=75b983da-7efe-4433-96d4-a9eea095343c%40sessionmgr4007>
- Finnermore, M.; & Kathryn, S. (2001). TAKING STOCK: The constructivist research program in international relations and comparative politics, *Annual Review of Political Science*, 4(1), 391. Recuperado de <https://web-a.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:8443/ehost/detail/detail?vid=36&sid=ac550a56-b472-43a8-a208-9fe8bf6fc95e%40sessionmgr4006&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=5367189&db=a9h>
- Fuentes Carrera, J. (2017). La geopolítica local de la metrópoli de Jerusalén. Centro GEO. Recuperado de <http://www5.diputados.gob.mx/index.php/camara/Centros-de-Estudio/CESOP/Foros/Presentaciones.-III-Coloquio-internacional-Las-paradojas-de-la-megalopolis/MESA-REDONDA-3.-La-geopolitica-megalopolitana/La-geopolitica-local-de-la-metropoli-de-Jerusalen>
- Franciskovic, J. (2013). Retos de la gestión pública: presupuesto por resultados y rendición de cuentas. *Journal of Economics, Finance & Administrative Science*, 1828-32. Recuperado de <https://web-a.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:8443/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=16&sid=5ae02677-7883-486f-88be-9b254ab75ff2%40sessionmgr4008>
- Franco, J. (2012). *Diseño de Políticas Públicas*. México: IEXE.
- Frohock, F. (1979). *Public policy*. United States: Prentice-Hall.
- Gabiña, J. (2009). Prospectiva 2009: Una crisis de difícil salida. Recuperado de <https://juanjogabina.files.wordpress.com/2012/09/prospectiva-2009-una-crisis-de-difc3adcil-salida-1.pdf>
- García Bátiz, M. L., Flores, L. F., & Venegas Sahagún, B. A. (2016). Análisis del desarrollo sostenible en espacios locales. Aplicación de la teoría de conjuntos difusos. *Íconos. Revista De Ciencias Sociales*, (54), 171-195.

- doi:10.17141/iconos.54.2016.1454 Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=902241fe-0a46-4683-b829-a54ccf07e44b%40sessionmgr104>
- García Schilardi, M. E. (2013). Organización territorial urbana y transporte público masivo: Metrópolis del Gran Mendoza. *Urbano*, 16(28), 50-57. Recuperado de [https://web-b.ebscohost-com.wdg.biblio.udg.mx:8443/ehost/detail/detail?vid=2&sid=7db8d494-91a1-412d-a8c5-aeba5cc6d187%40sessionmgr120&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtGjZlZQ%3d%3d#AN=110614025&db=zbh](https://web-b.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:8443/ehost/detail/detail?vid=2&sid=7db8d494-91a1-412d-a8c5-aeba5cc6d187%40sessionmgr120&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtGjZlZQ%3d%3d#AN=110614025&db=zbh)
- Garduño Rivera, R.; Ibarra Olivo, E.; & Dávila Bugarín, R. (2013). La medición de la competitividad en México: ventajas y desventajas de los indicadores. Realidad, datos y espacio. *Revista internacional de estadística y geografía*. 4(3), 28-53. Recuperada de http://www.inegi.org.mx/rde/RDE_10/Doctos/RDE_10_Art2.pdf
- Geancarlos, R. (2006). De la agonía neoliberal a la reivindicación del estado de bienestar. Implicaciones sobre la Administración Pública Venezolana. *Folleto Gerenciales*, 10(9), 43-48. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=daf3203e-34a1-4df6-bedb-9f8ba1fe3486%40sessionmgr4009>
- German-Soto, V. (2019). El neoliberalismo, un momento de la globalización. *Nóesis: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 28(55), 196-198. doi:10.20983/noesis.2019.1.10 Recuperado desde <http://web.b.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=32&sid=d76d285c-a58f-4eea-8085-11ac8578b420%40sessionmgr102>
- Giorgi, L. (2003). La Movilidad sostenible: dificultades, posibilidades y conflictos, una perspectiva de las ciencias sociales. *Revista internacional de ciencias sociales*, 55 (2), 176, 179-183, illus. Recuperado de https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000131443_spa
- Gil, R. (1999). Los derechos fundamentales y la impartición de justicia. *Derecho Constitucional*. Recuperado de

<http://cesmdfa.tfja.gob.mx/investigaciones/historico/pdf/losderechosfundamentalesylaimparticiondejusticia.pdf>

Gobierno del Distrito Federal. (2014). Programa Integral de Movilidad. México, D.F.: *Gaceta Oficial del Distrito Federal*. Recuperado de <http://dicyg.fic.unam.mx:8080/oemj/informacion-general/lecturas-recomendadas/infraestructura-del-transporte/programa-integral-de-movilidad-df-2013-2018/view>

Gobierno del Estado de Jalisco. (2014). Programa Sectorial de Movilidad Sustentable. *Unidad de Desarrollo Multimedia de la Subsecretaría de Planeación y Evaluación del Gobierno del Estado de Jalisco*. Recuperado de <https://seplan.app.jalisco.gob.mx/biblioteca/archivo/descargarArchivo/1460>

Gobierno del Estado de Nuevo León. (2009). Plan Sectorial de Transporte y Vialidad 2008-2030. Monterrey, NL. Recuperado de <http://www.cetyv.gob.mx/documentos/pstv.pdf>

Gobierno del Estado de Querétaro. *Plan Estatal de Desarrollo 2016-2021*. Recuperado de <http://digital.csic.es/bitstream/10261/112369/1/movilidad.pdf>

Gobierno del Estado de Querétaro. *Programa Estatal de Transporte 2016-2021*. Recuperado de <http://www.iqt.gob.mx/wp-content/uploads/2017/02/Programa-Estatal-de-Transporte.pdf>

Gobierno del Estado de Querétaro. *Programa de ordenación de la Zona Metropolitana de Querétaro*. Secretaria de Desarrollo Urbano y Obras Públicas.

Godet, M. (2009). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. París: Laboratoire d'Innovation de Prospective Stratégique et d'Organisation.

Godet, M. (2007). *Prospectiva estratégica: problemas y métodos*. San Sebastián: Prospektiker.

Godet, M. (2000). La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique. París. Recuperado de <http://es.lapropective.fr/dyn/espagnol/bo-lips-esp.pdf>

Godson, R. (2000). Guide to Developing a Culture of Lawfulness. *Trends in Organized Crime*, 5(3), 91. <https://doi.org/10.1007/s12117-000-1038-3>

Recuperado de <https://web-a-ebSCOhost-com.wdg.biblio.udg.mx:8443/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=2b586bdb-50fd-42fd-8d22-2752ac2bed71%40sdc-v-sessmgr05>

Gómez Montoya, J. F. (2015). El FMI, la reducción del Estado y el consenso de Washington ¿son una misma cosa? *Papel Político*, 20(1), 267-295. doi:10.11144/Javeriana.papo20-1.frec Recuperado desde <http://web.b.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=38&sid=d76d285c-a58f-4eea-8085-11ac8578b420%40sessionmgr102>

González, M. (...). El estudio de las políticas públicas: un acercamiento a la disciplina. *Quid Juris*. UNAM, I (2), 99-118. Recuperado de <http://historico.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/qdiuris/cont/2/cnt/cnt6.pdf>

González, F. (2014). El neoliberalismo y su crisis. Causas, escenarios y posibles desenvolvimientos. *Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*, 45(178), 181-182. Recuperado desde <http://web.b.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=15&sid=d76d285c-a58f-4eea-8085-11ac8578b420%40sessionmgr102>

Grupo de Naciones Unidas para el Desarrollo. (2011). *Manual de Gestión basada en Resultados*. Recuperado de http://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=149821

Gudmundsson, H. (2003). Dar a los conceptos la importancia que les corresponde. Movilidad sostenible y sistemas de indicadores en la política de transportes. *Revista internacional de ciencias sociales*, 55 (2), 176, 179-183, illus. Recuperado de https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000131443_spa

Guerra, G. (2016). La movilidad urbana sostenible como fundamento del diseño de las políticas públicas para las reformas de transporte urbano en América Latina. *XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Santiago, Chile, 8 -11 nov. 2016. Recuperado desde

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/5835211112CD9AD70525810000592ACD/\\$FILE/guerrgar.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/5835211112CD9AD70525810000592ACD/$FILE/guerrgar.pdf)

Guerrero, E. (2009). *La herencia de Calderón. Auge, euforia y crisis*. México: Diana.

Guerrero, M. (2008). *La Nueva Gestión Pública: un modelo privatizador del proceder del Estado, alcances y consecuencias*, México: IAPEM.

Guerrero, O. (1988). Mesa redonda "El papel del analista de políticas en asuntos públicos". México: ITAM.

Haëntjens, J. (2015). Por qué es necesario pensar en la ciudad del futuro. ¿puede el citylocalism constituirse en el fundamento de un nuevo pensamiento político? *Sotavento M.B.A. Especial Futuribles*. 48-58. Recuperado de <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/download/4066/4436/>

Hayek, F. (1947). *Mont Pelerin Society*. Recuperado de <https://www.elcato.org/sites/default/files/camino-de-servidumbre-libro-electronico.pdf>

Henao Guzmán, J. (2015). El estado en la sociedad, explicación de cómo la disposición de las burocracias determina los órdenes en países periféricos. *Revista Panorama*, 9(17), 104-122. Recuperado desde <http://web.a.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=90&sid=75b983da-7efe-4433-96d4-a9eea095343c%40sessionmgr4007>

Herazo, I.; Cassiani, A., Miranda, C. (2015). Humanismo y poshumanismo: dos visiones del futuro humano. (Spanish). *Salud Uninorte*, 31(2), 394-402. doi:10.14482/sun.30.1.4309. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=13&sid=96c8a84c-5113-428d-901c-3d83e4000dd6%40sessionmgr120>

Hernández, A. (1 de agosto de 2018). Apuntes para un decálogo urbano: 10 puntos a considerar para el presente de la Ciudad de México. Este País. Recuperado de <http://www.estepais.com/articulo.php?id=1632&t=apuntes-para-un->

decalogo-urbano-10-puntos-a-considerar-para-el-presente-de-la-ciudad-de-mexico

Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; Baptista Lucio, P. (2010).

Metodología de la investigación. México: McGraw Hill.

Hernández, S. (2006). *Introducción a la Administración, Teoría General Administrativa:*

Origen Evolución y Vanguardia. México: McGraw Hill.

Hernández S. Roberto, (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.

Hinkelammert, F. (2002). La crisis de poder de las burocracias privadas: El socavamiento de los derechos humanos en la globalización actual. *Revista de Filosofía*, 40(1), 15–33. Recuperado de <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=26304446&site=ehost-live>

Hofbauer, Elena & Cepeda Juan Antonio. Transparencia y rendición de cuentas. Recuperado de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/5/2303/7.pdf>

IBM. (2011). *Índice de Molestias de los Usuarios del Transporte*. Recuperado desde <https://www-03.ibm.com/press/us/en/photo/35360.wss>

IESE, Business School. Universidad de Navarra. (2016). *Índice IESE Cities in Motion*.

Inda, G. (2009). El Estado moderno en la sociología académica clásica: un análisis comparado de las teorías de Durkheim y Weber. *Revista Argentina de Sociología*, 7(12/13), 15-46. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=12&sid=02392951-0406-42b6-b465-d31768785634%40sessionmgr101>

Inda, G. (2008). La interrogante política en Émile Durkhleim. El abordaje del Estado moderno en la última fase de su producción (1897-1915). *Sociológica*, 23(67), 109-148. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfvie>

wer?vid=16&sid=02392951-0406-42b6-b465-
d31768785634%40sessionmgr101

INEGI. (2000). Delimitación de las zonas metropolitanas de México. Recuperado de

B3polis%20son%20espacios%20estrat%C3%A9gicos%20de%20vinculaci%C3%B3n%20entre%20las%20regiones%20del%20pa%C3%ADs%20y%20el%20resto%20del%20mundo&f=false

Institute for Transportation and Development Policy, ITPD. (2014). *Hacia una Estrategia Nacional Integral de Movilidad Urbana*.

Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (2012). Índice de competitividad urbana 2012. México: IMCO. Recuperado de <http://porciudad.comparadondevives.org/>

IMCO. (2012). México: diagnóstico y soluciones factibles. México. Recuperado de https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2012/1/costos_congestion_en_zmvm2_final_abril.pdf

IMCO. Índice de Competitividad Internacional: La corrupción en México Transamos y no avanzamos. México. Recuperado de <http://imco.org.mx/indices/la-corrupcion-en-mexico/capitulos/imco-propone/mercado-de-factores-eficiente>

IMCO. (2015). La corrupción en México Transamos y no avanzamos. México. Recuperado de http://api.imco.org.mx/release/latest/vendor/imco/indices-api/documentos/Competitividad/%C3%8Dndice%20de%20Competitividad%20Internacional/2015-01-01_0900%20La%20corrupci%C3%B3n%20en%20M%C3%A9xico%3A%20Transamos%20y%20no%20avanzamos/Documentos%20de%20resultados/2015%20ICI%20Libro%20completo%20-%20La%20corrupci%C3%B3n%20en%20M%C3%A9xico%3A%20transamos%20y%20no%20avanzamos.pdf

IMCO. (2010). Competitividad urbana: Acciones urgentes para las ciudades del futuro. México. Recuperado de http://api.imco.org.mx/release/latest/vendor/imco/indices-api/documentos/Competitividad/%C3%8Dndice%20de%20Competitividad%20Urbana/2010-01-01_0900%20Acciones%20urgentes%20para%20las%20ciudades%20del%20futuro/Documentos%20de%20resultados/2010%20ICU%20Libro%20completo%20-

%20Acciones%20urgentes%20para%20las%20ciudades%20del%20futuro.
pdf

IMCO. (2012). Índice de competitividad estatal. México. Recuperado de http://api.imco.org.mx/release/latest/vendor/imco/indices-api/documentos/Competitividad/%C3%8Dndice%20de%20Competitividad%20Estatad/2012-01-01_0900%20%C2%BF%D%C3%B3nde%20qued%C3%B3%20la%20bolita%3F%3A%20Del%20federalismo%20de%20la%20recriminaci%C3%B3n%20al%20federalismo%20de%20la%20eficacia/Documentos%20de%20resultados/2012%20ICE%20Libro%20completo%20-%20D%C3%B3nde%20qued%C3%B3%20la%20bolita.pdf

Isa Tavárez, J. (2017). Inclusión, integración e innovación: Pilares para el desarrollo de un sistema de movilidad urbana sostenible. *Archivos De Arquitectura Antillana*, (62), 112-115. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=42&sid=75b983da-7efe-4433-96d4-a9eea095343c%40sessionmgr4007>

Jalife, A. (Octubre, 2014). *La Crisis de la Globalización, Conferencia Magistral*. Conferencia Magistral en el Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=ydu5D8V8RXk>

Jirón, P., & Iturra, L. (2011). Momentos móviles. Los lugares móviles y la nueva construcción del espacio público. *Arquitecturas del Sur*, (39), 44-57. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=46&sid=75b983da-7efe-4433-96d4-a9eea095343c%40sessionmgr4007>

Kalmanovitz, S. (1998). Neoliberalismo e intervencionismo: sus fuentes y razones. (Spanish). *Revista de Estudios Sociales*, (1)1. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=22&sid=d76d285c-a58f-4eea-8085-11ac8578b420%40sessionmgr102>

- Kaufmann, V. (2008). *Mobilité y qualité de la vie en ville en Vivre en ville, Observatoire mondial des modes de vie urbains* (Damon, J., dir.). Paris: *Presses Universitaires de France*, 119-140.
- Kokotovic, M. (2000). Hibridez y desigualdad: García Canclini ante el neoliberalismo. *Revista de Crítica Literaria Latinoamericana*, 26(52), 289-300. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=27&sid=d76d285c-a58f-4eea-8085-11ac8578b420%40sessionmgr102>
- Kraft, M.; Furlong, S. (2006). *Public Policy: Politics, Analysis and Alternatives*. Washington, DC: CQ Press.
- Kristeva, J. (2013). Diez principios para el humanismo del siglo XXI. *Cuadernos De Literatura*, 17(33), 407-412. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=902241fe-0a46-4683-b829-a54ccf07e44b%40sessionmgr104>
- Lahera P., E. (2004). Política y políticas públicas. *Políticas sociales*. CEPAL. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6085/1/S047600_es.pdf
- La Prospective. Métodos de prospectiva estratégica. Recuperado de <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/M%C3%A9todos-de-prospectiva-estrat%C3%A9gica/137-M%C3%A9todos-y-herramientas.html>
- Lipovetsky, G. (2002). *La era del vacío*. España: Anagrama.
- Lizárraga Mollinedo, C. (2006). Movilidad urbana sostenible: un reto para las ciudades del siglo XXI. *Economía, Sociedad y Territorio*, 6 (22), 1-35. Recuperado de <http://mobilis.pe/ckfinder/userfiles/files/movilidadurbanasostenible.pdf>
- Lizcano Álvarez, J. (2017). Ética pública y buen gobierno. Regenerando la democracia y luchando contra la corrupción desde el servicio público. *Revista Española de Ciencia Política*, (45), 217-222. Recuperado desde <http://web.a.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=21&sid=75b983da-7efe-4433-96d4-a9eea095343c%40sessionmgr4007>

López, J. (2012). El derecho al espacio público. *Provincia*, (27), 105-136. Recuperado de

<http://web.a.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=72&sid=75b983da-7efe-4433-96d4-a9eea095343c%40sessionmgr4007>

Los derechos políticos y el Estado constitucional en el discurso filosófico actual.

(1999). *Signos Filosóficos*, (2), 161-170. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=f7250128-6dc5-491c-bf10-d2ed3f95ea1c%40sessionmgr120>

López Roa, J. C. (2012). El derecho al espacio público. *Provincia*, (27), 105–136. Recuperado de

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=97322675&site=ehost-live>

Makón, M. (2000). El modelo de gestión por resultados en los organismos de la Administración Pública Nacional, *Ponencia en el V Congreso Internacional sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, República Dominicana*. Recuperado de

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0038509.pdf>

Manual de Gestión Basada en Resultados, Grupo de Naciones Unidas para el Desarrollo, 2011.

Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. (2009). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*. New York: One United Nations Plaza.

Martínez Elvir, M. A. (2017). Movilidad Urbana, Segregación y Género: Pequeños Retratos de la Movilidad de Mujeres de Norte (México), Centro (Nicaragua) y Sur América (Brasil). *Revista Latinoamericana de Geografía e Género*, 8(1), 3-17. Recuperado de

<http://web.b.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer>

wer?vid=23&sid=f7250128-6dc5-491c-bf10-
d2ed3f95ea1c%40sessionmgr120

Martínez Garza, F. (2014). Medios de comunicación y cultura de la legalidad, hacia la conformación de un diagnóstico de México. *Global Media Journal México*, 11(22), 80-98. Recuperado desde https://journals.tdl.org/gmjei/index.php/GMJ_EI/article/viewFile/217/174

Martínez Rangel, R.; Soto Reyes, E. (2012). El Consenso de Washington: la instauración de las políticas neoliberales en América Latina. *México: Política y Cultura*, 37, 33-64. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/polcul/n37/n37a3.pdf>

Martínez López, J. (2004). Estrategias Metodológicas y Técnicas para la Investigación Social, *Asesorías del Área de Investigación*, México. Recuperado de <http://geiuma-oax.net/sam/estrategiasmetytecnicas.pdf>

Medina, J., & Ortegón, E. (2006). Manual de Prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. *Naciones Unidas, CEPAL*.

Medina Vázquez, J., Becerra, S, & Castaño, P. (2014). Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe. Naciones Unidas: CEPAL. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37057/S2014125_es.pdf

Méndez, P., M. (2017). Neoliberalismo y liberalismo. La libertad como problema de gobierno. *Postdata: Revista de reflexión y análisis político*, 22(2), 551-582. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=d76d285c-a58f-4eea-8085-11ac8578b420%40sessionmgr102>

Méndez, R. (2012). Globalización, neoliberalismo y dinámicas metropolitanas en Madrid. *Documentos y aportes en administración pública y gestión estatal*, 12(19), 29-49. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer>

wer?vid=7&sid=d76d285c-a58f-4eea-8085-

11ac8578b420%40sessionmgr102

Mendíaz, M. G. (2004). El Estado y las políticas públicas. Las visiones desde el neoinstitucionalismo. *Seminario de Doctorado "Lecturas para un Sociología del Estado: desde el pensamiento clásico al contemporáneo."* Dr. Osvaldo lazzetta. 1-43. Recuperado de

https://rehip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/847/Mend%C3%ADaz_%20El%20Estado%20y%20las%20pol%C3%ADticas%20p%C3%ABlicas_A1a.pdf?sequence=1

Ministerio de Desarrollo Social de Chile. (2005). Prospectiva y construcción de escenarios para el desarrollo territorial. Cuaderno 3. Santiago de Chile: Funny. Recuperado de

<http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/btca/txtcompleto/mideplan/cuad3-prospect.desterrit.pdf>

Miralles, C.; & Cebollada, A. (2009). Movilidad cotidiana y sostenibilidad, una interpretación desde la geografía humana, *Departament de Geografia. Universitat Autònoma Barcelona*, Boletín de la A.G.E. 50, 193-216. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3094058>

Mitofsky. Recuperado de <http://www.consulta.mx/index.php/estudios-e-investigaciones/mexico-opina/>

Mattelart, A. (2006). *La comunicación-Mundo. Historia de las ideas y de las estrategias*. México: Siglo veintiuno editores.

Mattelart, A., Mattelart, M. (1997). *Historia de las teorías de la comunicación*. España: Paidós.

Morales Vázquez, B., & Haro Zea, K. (2013). La globalización, el impacto para México y las economías emergentes. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5063713.pdf>

Moreno, M. (2012). *Transporte y movilidad en el ordenamiento territorial de Zipaquirá*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

- Montenegro Hidalgo, V. (2015). Manual de análisis y diseño de políticas públicas. *Íconos. Revista de Ciencias Sociales*, (53), 197-200. doi:10.17141/iconos.53.2015.1848 Recuperado desde <https://web-b-ebscohost-com.wdg.biblio.udg.mx:8443/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=64e048e3-f1cc-415f-99c6-b5474d6a7b51%40pdc-v-sessmgr02>
- Montuschi, L. (2014). Ética privada vs. Ética pública. *Documentos de Trabajo*, (548), 1-29. Recuperado desde <http://web.a.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=18&sid=75b983da-7efe-4433-96d4-a9eea095343c%40sessionmgr4007>
- Morcillo, A., y Weisz, E. (2014). *Max Weber: Una mirada Iberoamericana*. México: FCE. Recuperado de http://proyectos.cchs.csic.es/civitas/sites/default/files//docpolis/max_weber_y_la_ciudad_galeradas.pdf
- Mues Zepeda, A. (2011). *Habitabilidad y desarrollo urbano sostenible*. (Tesis de Maestría). Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Estado de México. Recuperado de <http://infonavit.janium.com/janium/Documentos/035079.pdf>
- Muñoz, I. (2015). *Metodología de la Investigación*. México: Oxford.
- Navarro, M.L, Fini, D., & Castro, D. (2017). Urbanización neoliberal y resistencias sociales en la ciudad de Puebla. *Geograficando*, 13(1), 1-14. doi: 10.24215/2346898Xe019 Recuperado desde <http://web.b.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=44&sid=d76d285c-a58f-4eea-8085-11ac8578b420%40sessionmgr102>
- Navarro Díaz, L. R., & Romero-Moreno, M. C. (2016). Los conceptos de poder y violencia en Hannah Arendt: un análisis desde la comunicación. *Revista Pensamiento Americano*, 9(17), 54-66. Recuperado desde <http://web.a.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfvie>

wer?vid=10&sid=a5680a00-ec68-4300-9835-
e54197d9290e%40sessionmgr4007

Nieto Solís, J. (2016). La crisis, el papel del Estado y las previsiones de los economistas. *Revista de Economía Mundial*, 44, 2016, 45-58. Recuperado desde <https://search-proquest-com.wdg.biblio.udg.mx:8443/docview/1899725029/DD8E3E9CACF24C9CPQ/9?accountid=28915>

Nuri Barón, G. (2020). La transición urbana y social hacia un paradigma de movilidad sostenible. *Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación*, 21(80), 153-172. Recuperado de <https://web-a-ebsohost-com.wdg.biblio.udg.mx:8443/ehost/detail/detail?vid=2&sid=ac550a56-b472-43a8-a208-9fe8bf6fc95e%40sessionmgr4006&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=129882218&db=asu>

OCDE, Banco Mundial. (2006). *Buenas prácticas recientemente identificadas de gestión para resultados de desarrollo*. Recuperado de <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/36853632.pdf>

OECD Territorial Reviews. (2006). *Competitive Cities in the Global Economy*. Recuperado de <https://www.oecd.org/gov/37839981.pdf>

ONU. (2017, Junio 21). La población mundial aumentará en 1.000 millones para 2030. *Centro de Noticias ONU*. Recuperado de <https://www.un.org/development/desa/es/news/population/world-population-prospects-2017.html>

ONU. *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>

ONU. *Objetivo 11: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/cities/>

ONU. *17 objetivos para transformar nuestro mundo*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

- Oppenheimer, A. (2006). *Cuentos chinos. El engaño de Washington, la mentira populista y la esperanza de América Latina*. México: DeBolsillo.
- Ortiz Gómez, M. G. (2014). El perfil del ciudadano neoliberal: la ciudadanía de la autogestión neoliberal. *Sociológica*, 29(83), 165-200. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=41&sid=d76d285c-a58f-4eea-8085-11ac8578b420%40sessionmgr102>
- Osorno Alzate, D., & Benítez Góez, Á. (2015). Retrospectiva del concepto prospectiva. *Revista Punto de Vista*, 6(10), 63-72. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=26&sid=854b95f8-ed5d-490b-8ea8-69558c6bb3d4%40sessionmgr4010>
- Pérez Piñón, F. (2013). Después del derrumbe de los países de la cortina de hierro: La historia hoy. *Espacio Abierto. Cuaderno Venezolano de Sociología*, 22(1), 99-109. Recuperado desde <http://web.b.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=39&sid=d76d285c-a58f-4eea-8085-11ac8578b420%40sessionmgr102>
- Peña, L., y Ausín, T. (2015). *Pasando Fronteras*. Madrid: Plaza y Valdés Editores. Recuperado de <http://digital.csic.es/bitstream/10261/112369/1/movilidad.pdf>
- Pinzón Botero, M., & Echeverri Álvarez, I. (2010). Espacio público, cultura y calidad ambiental urbana una propuesta metodológica para su intervención. *Investigación & Desarrollo*, 18 (1), 92-113. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26815364005>
- Pizarro, A. (2013). *Políticas integradas y sostenibles de movilidad: Revisión y propuesta de un marco conceptual*. CEPAL. Recuperado desde https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36168/1/FAL-323-WEB_es.pdf
- Plan Estatal de Desarrollo 2016-2021, *Gobierno del Estado de Querétaro*, 2016.
- PNUD. (2009). Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. USA: *One United Nations Plaza*. http://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=134774

- Poder Legislativo del Estado de Querétaro. (2012). *Ley de Movilidad para el Transporte del Estado de Querétaro*. Dirección de Investigación y Estadística Legislativa.
- Pont Vidal, J. (2016). Modelos innovadores de administración y gestión pública: Hacia la emergencia de nuevos paradigmas. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (16). Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/2815/281548814001/>
- Porro, N., & Mesa, A. (2016). Estudio del fenómeno de centralidad urbana mediante una metodología sistémica aplicada a la dinámica espacial de un área metropolitana. El caso de Mendoza, Argentina. *Urbano*, (33), 44-53. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/198/19848041005/>
- Pozueta, J. (2000). Movilidad y planeamiento sostenible: Hacia una consideración inteligente del transporte y la movilidad en el planeamiento y en el diseño urbano. *Cuadernos de Investigación Urbanística*. Recuperado de <http://polired.upm.es/index.php/ciur/article/viewFile/244/240>
- Púras Higuera, J. (2014). *Manual sobre Gestión para Resultados de Desarrollo*. Madrid: Editorial Fundación Humanismo y Democracia.
- Quintero, B. R. (2013). Las políticas públicas como muestra de gestión de un Estado. *Revista Pensamiento Americano*, 6(11), 114-121. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=15&sid=854b95f8-ed5d-490b-8ea8-69558c6bb3d4%40sessionmgr4010>
- Ramos García, J. M. (2016). Gestión por resultados en México, 2013-2014. Algunos impactos en Baja California. *Estudios Fronterizos*, 17(34), 64-84. doi:10.21670/ref.2016.34.a04. Recuperado desde <https://web-a.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:8443/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=21&sid=5ae02677-7883-486f-88be-9b254ab75ff2%40sessionmgr4008>
- Reglamento de Construcción del Municipio de Querétaro. Recuperado de <http://www.smie.org.mx/informacion-tecnica/reglamentos-construccion-mexico.php?estado=queretaro>
- Rendón, J. (1999). Los derechos políticos y el Estado Constitucional en el discurso filosófico actual. *Signos Filosóficos*. 1999;(2):161-170.

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=26309225&site=ehost-live>. Accessed February 20, 2019.

Rivelino, R. (5 de noviembre de 2017). Este es el mapa que AMLO traza para mudar al gobierno federal. *El Financiero*. Recuperado de <https://www.elfinanciero.com.mx/nacional/amlo-propone-descentralizacion-para-desarrollo-parejo-en-el-pais>

Rivera-Aguilera, G. (2017). Los procesos de influencia global/local en políticas públicas: Una propuesta metodológica. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 16 (3). Recuperado de <http://psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/1092/727>

Revista internacional de ciencias sociales. (2003). *Movilidad sostenible*. 176, 1-226. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001314/131442s.pdf>

Rosas Ferrusca, F.; Zúñiga Cordero, E. (2011). Políticas públicas, proceso de metropolización y desarrollo sustentable. *Quivera*, 13(2), 134-171. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/401/40119956007.pdf>

Romé, N. (2016). El presente totalitario de la ideología neoliberal. *Utopía y praxis latinoamericana*, 21(74), 99-110. Recuperado desde <http://web.b.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=42&sid=d76d285c-a58f-4eea-8085-11ac8578b420%40sessionmgr102>

Sáenz Acosta, H. (2010). La ciudad latinoamericana en el siglo XXI. Globalización, neoliberalismo, planeación. Por Peter Brand. *Territorios: Revista de estudios regionales y urbanos*, (22), 163-167. Recuperado desde <http://web.b.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=26&sid=d76d285c-a58f-4eea-8085-11ac8578b420%40sessionmgr102>

Sáenz, L. (20 de diciembre de 2015). Kissinger: El orden mundial. *Milenio*. Recuperado de <https://www.milenio.com/opinion/liebano-saenz/lecturas-esenciales/kissinger-el-orden-mundial>

Salazar Ugarte, P. (1998). Una aproximación al concepto de la legalidad y su vigencia en México. *Isonomía* (9). Recuperado de

file:///C:/Users/RocioEdith/Downloads/una-aproximacin-al-concepto-de-legalidad-y-su-vigencia-en-mxico-0%20(1).pdf

Salazar Rebolledo, M. G. (2018). ¿Cuarto poder? Mercados, audiencias y contenidos en la prensa estatal mexicana. *Política y Gobierno*, 25(1), 125-152. Recuperado desde <http://web.a.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=a5680a00-ec68-4300-9835-e54197d9290e%40sessionmgr4007>

Sánchez de la Barquera, H. (2017). Antologías para el estudio y la enseñanza de la Ciencia Política. *Régimen político, sociedad civil y política internacional*. Volumen II, México: UNAM. Recuperado desde <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/9/4311/25.pdf>

Santiago Becerra, A. *La credibilidad institucional como reto de la democracia mexicana*. Recuperado de http://archivo.estepais.com/inicio/historicos/142/5_Ensayo_La%20credibilidad_Becerra.pdf

Sautu, R.; Boniolo, P.; Dalle, P.; & Elbert, R. (2005). *Manual de Metodología, Construcción del Marco Teórico, Formulación de los Objetivos y Elección de la Metodología*. Buenos Aires: Editorial Clacso. Recuperado de <https://www.fceia.unr.edu.ar/geii/maestria/2014/DraSanjurjo/8mas/Ruth%20Sautu,%20Manual%20de%20metodologia.pdf>

Sánchez J. (1990). *Espacio, economía y sociedad*. Barcelona: Siglo XXI.

Sánchez, J. (2001). *Gestión Pública y Governance*. México: IAPEM.

Scharpf, F. W. (2005). Conceptos de legitimación más allá del Estado-nación. *Revista Española de Ciencia Política*, (13), 13-50. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=02392951-0406-42b6-b465-d31768785634%40sessionmgr101>

Serra, A. (1992). *Derecho Administrativo*: México: Porrúa.

Sierra, R. (2001). *Técnicas de Investigación Social: Teoría y Ejercicios*. Madrid: Paraninfo.

- Sobrino, J. (2005). Competitividad territorial: ámbitos e indicadores de análisis. *Economía, Sociedad y Territorio*, (Esp.), 123-183. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11109906>
- Stiglitz, J. (2002). *El malestar en la globalización*. Madrid, Taurus.
- Tejeda, J. D. (2012). Movilidad sustentable en Chile: oportunidades, experiencias locales y referencias globales. *Urbano*, 15(26), 29-37. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=30&sid=f7250128-6dc5-491c-bf10-d2ed3f95ea1c%40sessionmgr120>
- TV UAQ. (2016). *Neoliberalismo ¿La gran ideología del siglo XXI? con Fernando Escalante*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=S4vi9WFmCyM>
- (2016). *¿Qué es el Neoliberalismo?* Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=RGQjXmmxc0M&feature=youtu.be>
- <http://www.consulta.mx/index.php/estudios-e-investigaciones/mexico-opina/item/884-mexico-confianza-en-instituciones-2016>
- Trivelli O., P. (2004). Realidad y desafíos de la ciudad latinoamericana a principios del siglo XXI: equidad, competitividad, sustentabilidad y gobernabilidad. Recuperado de <https://www.vidadelacer.org/images/documentos/DESAFIOS%20CIUDADES%20articuloTrivelli.pdf>
- UITP. (2013). *Hacia la movilidad urbana del mañana*. Recuperado de http://www.uitp.org/sites/default/files/PTI_4_2013_ES_short.pdf
- UNDESA, (2012). Shanghai Manual: A Guide for Sustainable Urban Development in the 21st Century, United Nations Department of Economic and Social Affairs. Recuperado de <https://sustainabledevelopment.un.org/index.php?page=view&type=400&nr=633&menu=35>
- UNESCO. (2015). El método de programación, gestión, seguimiento y presentación de informes basadas en los resultados (GBR/RBM) y su aplicación en la

- UNESCO. *Results-Based Management (RBM)*. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0017/001775/177568S.pdf>
- UNESCO. (2003). Movilidad Sostenible. *Revista internacional de ciencias sociales*, 176, 1-226. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001314/131442s.pdf>
- Unger, K. (2017). Evolución de la competitividad de las entidades federativas mexicanas en el siglo XXI. ¿Quién gana o pierde? *Trimestre Económico*, 84(335), 645-679. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=902241fe-0a46-4683-b829-a54ccf07e44b%40sessionmgr104>
- Unger, K. (2012). Especializaciones reveladas y condiciones de competitividad en las entidades federativas de México. CIDE-Economía. México. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/ete/v81n324/2448-718X-ete-81-324-00909.pdf>
- Valencia Agudelo, G. (2011). Contribuciones de las políticas públicas al estudio del Estado. *Semestre Económico*, vol. 14, núm. 30, julio-diciembre, 87-103. Universidad de Medellín. Medellín, Colombia. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1650/165022464004.pdf>
- Valencia Agudelo, G.; & Álvarez, Y. (2008). La ciencia política y las políticas públicas: notas para una reconstrucción histórica de su relación. *Estudios Políticos*, 33, Instituto de Estudios Políticos, Universidad de Antioquia, 93-121. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5263710.pdf>
- Valenzuela Rubio, M. (2006). Reseña de "Gobernar las Metrópolis" de Eduardo Rojas, Juan R. Cuadrado-Roura, José Miguel Fernández-Güell (eds.). *Investigaciones Regionales - Journal of Regional Research*, (9), 201-214. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28900911>
- Vanderschuren, M.J.W.A., & Galaria, S. (2003). Eliminado el apartheid, ¿podrán las ciudades sudafricanas evolucionar hacia la accesibilidad, la equidad y la sostenibilidad? *Revista internacional de ciencias sociales*, 55 (2), 176, 179-183, illus. Recuperado de https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000131443_spa

- Van Egmond, P., Nijkamp, P., & Vindigni, G. (2003). A comparative analysis of the performance of urban public transport systems in Europe. *International Social Science Journal*, 55(176), 174. <https://doi.org/10.1111/1468-2451.5502005>
Recuperado de <https://web-a-ebSCOhost-com.wdg.biblio.udg.mx:8443/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=13&sid=e28e319a-1b87-4699-9a46-d23278f2c364%40sdc-v-sessmgr06>
- Varela, E. (2015). Nuevos roles de los gobiernos locales en la implementación de políticas públicas. Gobernabilidad territorial y competitividad global. *EURE (Santiago)*, 41(123). Recuperado de http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0250-71612015000300009
- Vázquez, A. (2017). Reseña "Historia mínima del neoliberalismo de Fernando Escalante Gonzalbo. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*. UNAM.
- Viloria R., O. (2007). Kenichi Ohmae: El próximo escenario global. Desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, XIII (1), 373-379. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36413118>
- Weber, M. (1992). *Economía y Sociedad, Dominación Burocrática*. México: Fondo de Cultura Económica. Recuperado de <http://eleconomista.com.mx/finanzas-personales/2016/10/11/premio-nobel-economia-2016>.
- World Resources Institute. Ross Center for Sustainable Cities. Recuperado de <https://wrirosscities.org/>
- Williamson, J. (2003). No hay consenso en el significado: Reseña sobre el Consenso de Washington y sugerencias sobre los pasos a dar. *Finanzas y Desarrollo*. Septiembre. Recuperado de <http://www.economia.unam.mx/lecturas/inae4/u114.pdf>
- Yanome Yesaki, M. (2008) El concepto del servicio público y su régimen jurídico en México. Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. *Actualidad de los servicios públicos en Iberoamérica*. 693-707. Recuperado desde <http://www.culturadelalegalidad.org.mx/recursos/Contenidos/ServicioPblico>

AdministracinPblica/documentos/EI%20Concepto%20de%20Servicio%20Pu
blico%20y%20su%20Regimen%20Juridico%20en%20Mexico%20-
%20UNAM.pdf

Zemelman, H. (1992). *Los horizontes de la razón, uso crítico de la teoría*. Barcelona:
Edición de Emma León. Anthropos.

Saramago, J. (2011). *La alternativa al neoliberalismo se llama conciencia*. Recuperado
de https://www.youtube.com/watch?v=AvBypYy_EHA&feature=youtu.be

Dirección General de Bibliotecas UAQ

ANEXO

Entrevista con actores estratégicos

	PREGUNTAS	UAQ	CLUB DE INDUSTRIALES	CIROCEQ	MUNICIPIO QRO
1	<p>1. ¿Cómo evalúa el trabajo de la actual administración pública en la ZMCQ en cuanto a la cultura de lo público en la ciudad de Querétaro, desde a) Las formas de apropiación social del espacio público, b) La atención de sus derechos por parte del Gobierno y c) El uso de los bienes y servicios públicos de la población en general? (calificación de opinión para cada uno de los incisos)</p> <p>Muy buena Buena Regular Mala Muy mala</p>	<p>Apropiarse del espacio público debería ser fundamental, tanto para las autoridades, como para las personas. Es el espacio por excelencia para convivir, distraerse, recrearse y ejercer su libertad. La atención a los derechos, considero que si bien se contempla y debería ser prioridad, no es así al considerar varios derechos, en esencia porque algunos, como la educación debería ser gratuita para todos. Y la movilidad un derecho que de a todos el acceso a las mismas oportunidades para desarrollarse, desplazarse, convivir y trasladarse en tiempos regulares. Por otra parte, el uso de bienes y servicios públicos es muy importante, sin embargo, existen áreas de oportunidad, en principio porque no hay equidad al brindar los servicios públicos a toda la población, ni la cercanía para utilizar los mismos bienes.</p>	<p>Creo que es muy importante en muchos sentidos, en primer lugar el mejor ejemplo que tengo en la memoria es Madrid, donde la gente vive en espacios tan reducidos. Mientras que el espacio público es el espacio más importante para convivir. Por ejemplo, en nuestra ciudad, el jardín Obregón que se llena de gente y niños para convivir. Es el espacio donde está agusto y puede convivir. Es muy importante, y ya lo dijo un ex - Presidente Municipal que antes de crear o darle forma a un espacio público debe hacerse una consulta necesariamente con los vecinos, para que lo sientan propio y no sientan que pertenece a la autoridad. Ya que si no hay sentido de pertenencia, se puede poner algo que sea contrario a lo que quieren o necesitan. A mi juicio ha faltado una visión integral en la visión que se tiene de dar servicios públicos, como los espacios de recreo, los espacios de comercio. Ha en falta más estudios para que sea integral, ya que no hay visión de conjunto ni de futuro.</p>	<p>casi siempre las formas de apropiación del espacio publico han sido reguladas por la autoridad, sin embargo, existen expresiones como el grafiti, el comercio informal, los usos y costumbres particularmente en los barrios en donde estos siempre se han manifestado. En cuanto a la atención a aún derechos yo creo que existe un deterioro en cuanto al reconocimiento de estos, los cuales la misma autoridad ni los promueve ni los reconoce como debería de ser. En cuanto al uso de bienes y servicios públicos cada día son más demandantes y complejos, se ha mostrado la incapacidad de la autoridad en proveer estos con calidad, oportunidad y accesibilidad, mostrando mayores rezagos e insatisfacciones.</p>	<p>Existe por parte de la población interés y una marcada tendencia al uso del espacio público. La atención a los derechos por parte del Municipio ha sido la adecuada y ha permitido elevar los indicadores de calidad de vida, así como brindar los bienes y servicios necesarios a toda la población del Municipio de Qro.</p>
2	<p>2. ¿Cuál es el nivel de inclusión o aceptación social de la agenda de gobierno en la elaboración para la movilidad urbana de la ZMCQ?</p> <p>Muy incluyente Incluyente Indiferente Excluyente Muy excluyente</p>	<p>Me parece que la inclusión de la agenda es muy frecuente verla en los programas de gobierno. En el caso de la movilidad es igual, lo que pasó es que los proyectos deben socializarse con la población y también los beneficios y características de las obras, así como el objetivo, ya que de lo contrario sucede lo que hemos visto en el Estado, la agenda de gobierno rara vez es aceptada socialmente.</p>	<p>La realidad es que la autoridad no ha hecho un ejercicio pleno de consulta. Son dos pasos, uno de educación donde se necesita que la gente conozca las soluciones y luego una consulta en base a la solución, para que con la conciencia y el conocimiento a lo que pueden aspirar, tomen decisiones.</p>	<p>Practicamente nula, en todos los procesos en los cuales se legitiman las acciones de gobierno hay un gran vacío de participación hacia las organizaciones o expresiones ciudadanas, las que regularmente el propio gobierno descalifica e ignora. La agenda pública de la movilidad dista mucho de la agenda de Gobierno, la cual es impuesta y manipulada al parecer por buenas intenciones, pero con un amplio vacío social.</p>	<p>Con frecuencia la aceptación es alta, para ello tenemos una política de comunicación que da a conocer las acciones antes para informar a la población. En lo que corresponde a la movilidad, se informo a través de todos los medios de comunicación.</p>
3	<p>3. ¿Qué impacto genero el discurso gubernamental en el diseño de las políticas públicas posteriores a los proyectos de movilidad implementados?</p> <p>Muy positivo Positivo Moderado Negativo Muy negativo</p>	<p>El impacto que genero es muy importante, lo que se dijo en los medios por medio de las autoridades, es lo que se ve en las políticas de movilidad. El discurso de gobierno logra permear en las políticas que se hacen, lo que sucede es que a nivel gubernamental, todo parece bien realizado, pero al contrastar con la opinión pública, dista mucho de la actitud optimista de las autoridades. En principio porque no se da información suficiente para conocer las obras y existe opacidad en la forma en que se realizan, retrasos, etc.</p>	<p>El dirigente municipal es un hombre muy elocuente, tiene buen uso de la palabra, pero a mi juicio, a pesar de que hay medidas correctas, rebaso lo deseable. Por ejemplo en el caso de las ciclovías, hay unas muy exitosas y otras que son muy peligrosas. Está mal diseñado, quisieron impactar con un récord mundial o latinoamericano, quisieron atender a una aspiración personal y no a una de la población.</p>	<p>Es un proceso contradictorio dado que e discurso inicial, incluyendo los instrumentos de planeación como sus programas presentados en los primeros meses de gobierno advertían una visión integral con propósitos muy legítimos, sin embargo, el discurso fue desgastándose dado que la incapacidad del Gobierno para comunicar e implementar sus proyectos fue perdiendo la aceptación del discurso y hoy por hoy, la percepción en esté prácticamente es contraria a la intención del discurso gubernamental.</p>	<p>El discurso gubernamental fue retomado de manera importante, así como la estrategia del Plan de Desarrollo de Gobierno del Estado. La función como administración municipal es cumplir con los objetivos del plan de gobierno, el cual se dio a conocer.</p>

	PREGUNTAS	GOBIERNO QRO	IQT	COPARMEX	CONSEJO DE CONCERTACIÓN CIUDADANA
1	<p>1. ¿Cómo evalúa el trabajo de la actual administración pública en la ZMCQ en cuanto a la cultura de lo público en la ciudad de Querétaro, desde a) Las formas de apropiación social del espacio público, b) La atención de sus derechos por parte del Gobierno y c) El uso de los bienes y servicios públicos de la población en general? (calificación de opinión para cada uno de los incisos)</p> <p>Muy buena Buena Regular Mala Muy mala</p>	<p>la ciudadanía en general no hay una cultura sobre la propiedad del espacio público, no es que no exista totalmente, pero es algo que no ha permeado como debería de ser. No se sabe la ocupación de los taxímetros por ejemplo. La atención por parte del Gobierno a los derechos, pienso que el funcionario público pocas veces tiene la idea de que trabaja por la atención a los derechos de la ciudadanía. No tenemos claro el objetivo de que lo que hacemos es para favorecer los derechos del ciudadano, las cosas se pueden hacer muy bien, pero no hay conciencia plena de que es para impulsar el desarrollo del ciudadano o la sociedad. Los servicios públicos los veo bien, pero sentimos que es parte de lo que el gobierno debe de hacer por nosotros, la gente cree que el Gobierno tiene la obligación de dar ciertos servicios, he sido testigo de que la gente exige servicios que el Gobierno no debe de dar. Por ejemplo si pagan impuestos exigen, aun cuando en México se pagan pocos impuestos, cosa que se hace de forma obligatoria y no cultural. El uso de los servicios públicos es correcto, se hace de manera adecuada aunque mucha gente trata de sacar provecho, como no pagar el agua o la luz.</p>	<p>Por necesidad, es relativamente baja la necesidad de apropiación, escasos sectores de la población los demandan y se apropian y lo perciben como un derecho.</p>	<p>Muy mal y pésimo porque no está planteado para el ciudadano, para la clase económicamente menos favorecida. La atención a aún derechos es regular y depende del conocimiento que tenga el ciudadano para defenderse. El uso de los bienes y servicios públicos son regulares porque si una persona va a hacer un trámite no hay donde estacionarse. Desde el Municipio empezaste con mala calidad. El que más tráfico hace son los que utilizan el automóvil.</p>	<p>Mala, falta promover la cultura de la información hacia la ciudadanía para que precisamente se apropie de estos proyectos. En cuanto a la atención de los derechos ciudadanos, es buena, porque están tratando de solucionar los derechos de movernos y trasladarnos, de alguna manera el gobierno procura o trata de tener una solución a está problemática. En cuanto al uso de bienes y servicios públicos, es buena, también porque hay la opción de tomar ese modo de transporte, ya sea la ciclovía el transporte público, las vialidades, si podemos hacer uso de los bienes públicos. No sé si el uso es el adecuado, no es suficiente, en el caso del Gobierno Estatal y Federal, sin embargo al ver que no es suficiente se sigue haciendo uso del transporte particular. Aún cuando en lugar de evitar la contaminación y el tráfico, sigue siendo insuficiente.</p>
2	<p>2. ¿Cuál es el nivel de inclusión o aceptación social de la agenda de gobierno en la elaboración para la movilidad urbana de la ZMCQ?</p> <p>Muy incluyente Incluyente Indiferente Excluyente Muy excluyente</p>	<p>Supe que se hicieron algunos foros en los Consejos de concertación ciudadana, en especial el municipal. Pero la mayor crítica es que los integra gente que no es experta en la materia, donde hay algunos especialistas, lo puede integrar la señora de la esquina o el señor de la tienda. Había explicaciones técnicas con visiones ciudadanas, que al final hacen foros con pocos elementos o sustancia para los temas.</p>	<p>A nivel municipal, la inclusión se centró en asociaciones civiles y grupos de ciclistas, si embargo no se incluyeron puntos de vista técnicos, se enfocó a dar satisfacción a dicho sector.</p>	<p>Es muy bajo, dado que hay poca organización y confianza para que la gente participe en estos procesos.</p>	<p>Tenemos un grupo de ciclistas que comentan que no se les ha incluido en el desarrollo de la propuesta, pero cuando ya se ejecuta no corresponde a las propuestas. En el caso de las ciclovías hay opiniones técnicas diferentes, por ejemplo su ubicación, si es del lado derecho, izquierdo, pegado al río. Hay una plataforma de participación ciudadana que no se ve al final.</p>
3	<p>3. ¿Que impacto generó el discurso gubernamental en el diseño de las políticas públicas posteriores a los proyectos de movilidad implementados?</p> <p>Muy positivo Positivo Moderado Negativo Muy negativo</p>	<p>Tu escuchabas un discurso y veías otras cosas, se escuchaba que la movilidad mejoraría pero no hubo una política integral. Por ejemplo Ezequiel Montes, amplias las banquetas, reduces los carriles para la circulación. Con la finalidad de disminuir el uso del vehículo particular o que se utilizará la bicicleta o se caminará. Es decir, como voy al centro, sino hay transporte público adecuado y las vialidades se reducen. El discurso era muy bueno, si se escuchaba sonaba lógico, pero las acciones no iban pegadas a la realidad.</p>	<p>Se centra en la mejora del transporte masivo en autobús, sin embargo su implementación va con retrasos.</p>	<p>Un cambio de posición del grupo a favor de un grupo que no fuera el actual.</p>	<p>No ha sido positiva, el discurso es uno y la acción es otra. A veces hay acciones pequeñas, donde se ve que sirve, pero no ha logrado permear para que la sociedad se apropie de ella y se vea que funcione. Ha entorpecido más el tráfico, que se ha agudizado pro el crecimiento exponencial y la migración que se ha visto.</p>

	PREGUNTAS	UAQ	CLUB DE INDUSTRIALES	CIROCEQ	MUNICIPIO QRO
4	<p>4. ¿Cómo se comportó la capacidad de la gestión pública basada en resultados, en cuanto a las acciones encaminadas a la movilidad?</p> <p>Aumento mucho Aumento Igual Disminuyo Disminuyo mucho</p>	<p>No estoy satisfecho como ciudadano, me parece que falta capacidad de gestión para entregar resultados en tiempo y forma en varias obras destinadas a la movilidad a nivel municipal y estatal. Los resultados distan en varios casos de los compromisos asumidos, y en otros casos se ven atrasos en las obras o negligencia en su cumplimiento.</p>	<p>Varias son muy exitosas a pesar de la complejidad del transporte público, en relación a los espacios. Con respecto a las ciclovías rebasaron y no tomaron en cuenta a la población. En general creo que el saldo es positivo, pero falto más consulta y respaldo a lo que la sociedad quería.</p>	<p>Muy pobre por la falta de coordinación gubernamental, los proyectos municipales y estatales pareciera que compitieran entre sí, y no se identifica continuidad en la gestión pública en los proyectos encaminados a la movilidad, en este tenor hay una gran ausencia de infraestructura para el transporte, la cual se limitó a las ciclovías y paradores, con presunciones de competitividad mundial adoptando formas y productos sin tener sensibilidad y conciencia del entorno o contexto en el que se implementa. Y en el caso de Gob. del Estado el iniejo del proyecto de ejes estructurantes con una terminal nueva sin uso. Lo que implica que la gestión de sus proyectos carece de indicadores y resultados.</p>	<p>La gestión municipal a través de sus distintas áreas de la administración pública municipal, ha dado los resultados generados a la movilidad.</p>
5	<p>5. ¿Cuál sería el nivel de satisfacción en los resultados de la gestión en transparencia y rendición de cuentas del trabajo gubernamental dirigido hacia la movilidad?</p> <p>Mejora mucho Mejora Igual Empeora Empeora mucho</p>	<p>Falta transparencia y aunque se rinden cuentas en los informes, lo que se ve en los medios y se escucha en el trato cara a cara evidencia manejos poco transparentes de los recursos. Hay obras muy malas donde las autoridades hablan de inversiones por miles o millones de pesos, y en ellas los resultados de la obra a simple vista son de mala calidad. Hay errores que se perciben por sentido común en calles, ciclovías, paradas de autobuses, en el transporte público y las vialidades en general.</p>	<p>La realidad no deja uno de ver que falta transparencia, y se ve en la presencia repetitiva de personas responsables de las obras. Se advierte una inclinación hacia ciertos actores, hace falta transparentar la forma en que se gestiona.</p>	<p>Muy malos, la mayor parte de las acciones de Gobierno como en el caso también de la movilidad no existen los canales de comunicación que permita reconocer la transparencia y rendición de cuentas, esta obligación del Gobierno se remite al cumplimiento de la norma, sin contar en los ciudadanos de los niveles de credibilidad por los altos escándalos de corrupción, no sólo en el manejar de los recursos públicos y de las preferencias en la aplicación de estos, sino de manera particular de la toma de decisiones sin consistencia técnica o científica.</p>	<p>Yo estoy muy satisfecho con los resultados, el Alcalde interino acaba de declarar que dará certeza a los ciudadanos en la transparencia del manejo de los recursos públicos municipales. Yo creo que ha sido el objetivo de la administración, informar acerca de las obras, su duración, costo y entregarlas, justo para dar certeza en el uso de recursos.</p>
6	<p>6. ¿Cuál es el estado de la credibilidad de las instituciones públicas municipales, para la atención de sus demandas de movilidad?</p> <p>Incrementa mucho Incrementa Igual Disminuye Disminuye mucho</p>	<p>Poco creíbles o nada, no existe sensibilidad ante el tema de la movilidad, creo que ni siquiera se escucha a la sociedad para conocer sus necesidades atenderlas en tiempo y forma.</p>	<p>Desafortunadamente la gestión municipal es cada día o la hacen cada día más compleja, la tramitología para abrir negocios u obtener licencias. Pienso que muchos problemas no se atienden o se les da la espalda. Hace falta mayor apertura y ser más facilitador.</p>	<p>De muy baja a nula, dado que la autoridad no ha atendido con eficacia las demandas hacia la movilidad, y particularmente la falta de socialización de las acciones de gobierno en la cual por lo general excluyen o descalifican la acción de los ciudadanos sobre las obras y servicios.</p>	<p>Las instituciones municipales tienen credibilidad en la temática de movilidad. A través de proyectos como las ciclovías, la ampliación de vías peatonales y la dignificación de las paradas y vías del QROBUS.</p>
7	<p>7. ¿Cómo se comportó el nivel de competitividad de la ZMCQ, una vez implementadas las políticas públicas de movilidad metropolitana?</p> <p>Contribuyo mucho Contribuyó Sin cambios Disminuyó Disminuyó mucho</p>	<p>La competitividad en aspectos macroeconómicos se dice va muy bien, así como en fuentes de empleo y oportunidades. Si la competitividad la veo desde el rubro de la movilidad, creo que el impacto ha sido muy negativo, no hay menor tiempo de traslado, al contrario hay reducción de carriles de circulación, exceso de ciclovías, transporte público insuficiente, un sistema de transporte que no atiende a toda la población y que genera mayor contaminación. Obras interminables en varias zonas de la ciudad, vialidades mal diseñadas que obstaculizan el flujo vehicular, exceso de semaforización que retrasa el traslado y poca conciencia vial tanto para conductores, como para el peatón. Me parece que tenemos un transporte y políticas de movilidad de tercer mundo, para una ciudad y un Estado que podría ofrecer un mejor nivel de calidad de vida y ser más competitivo.</p>	<p>En calidad de vida o vivible bajo diez lugares, en competitividad con respecto a seguridad lo hace más competitivo, se cuida a los medios para que se desborde lo que mucha gente sabe. Pero se ha perdido mucho por no hacer de está ciudad una ciudad mejor.</p>	<p>de acuerdo a los indicadores de competitividad que aparece en el IMCO, aparece Qro en los primeros lugares, sin embargo, los factores que se involucran en esos indicadores tienen de manera natural un sesgo en el cual no se identifican otros aspectos que están mermando la productividad y la calidad de vida en la ciudad de Qro, esto debido de manera particular a los tiempos que tardan los trabajadores y las mercancías en movilizarse. Y la calidad de vida en cuanto a la falta de tiempos para la convivencia, la recreación el ocio, la cultura y la vida en familia. La contaminación atmosférica por contaminación, ruido y hacinamiento de vehículos.</p>	<p>Ha tenido un impacto muy positivo, la movilidad ha mejorado y por lo tanto a tener un mejor sistema de transporte, nuevas vialidades para peatones y las ciclovías, existe un aumento en la competitividad, la cual relacionaría con el tipo de movilidad que tenemos, y que ahora es más eficiente.</p>

	PREGUNTAS	GOBIERNO QRO	IQT	COPARMEX	CONSEJO DE CONCERTACIÓN CIUDADANA
4	<p>4. ¿Cómo se comportó la capacidad de la gestión pública basada en resultados, en cuanto a las acciones encaminadas a la movilidad?</p> <p>Aumento mucho Aumento Igual Disminuyo Disminuyo mucho</p>	<p>La gestión pública se comporto mal. Por ejemplo la ciclovía de avenida universidad fue un proyectos completamente diferente a lo que se dijo. Conozco personas que están en esto de la bici, y pensaría que están muy contentos, pero las hicieron en lugares poco adecuados, donde pasa mucha gente, no tomaron en cuenta sus propuestas. La capacidad es baja y si se proponía algo que no esperaban no les gustaba pasabas a ser un ardido.</p>	<p>No están instrumentados indicadores que puedan medir dichos resultados, el único posible en el sistema de bicicletas públicas. En el caso del tránsito se requiere instrumentar un programa para medir el NdS en las intersecciones semaforizadas.</p>	<p>Mal, porque ni siquiera se informo quienes eran los encargados, faltó difusión y de inicio consenso. Dicen que todos los partidos participaron y que las personas también, peor no hubo difusión adecuada.</p>	<p>Desde mi puente de vista es malo, hay ciclovía, grobus, carriles confinados, y mucha gente no respeta, por ejemplo en constituyentes se quiere respetar pero no hay forma, porque se debe usar. Las ciclovías están pintadas, pero no se usan.</p>
5	<p>5. ¿Cuál sería el nivel de satisfacción en los resultados de la gestión en transparencia y rendición de cuentas del trabajo gubernamental dirigido hacia la movilidad?</p> <p>Mejora mucho Mejora Igual Empeora Empeora mucho</p>	<p>Yo creo que debe de ser buena, en el tema de transparencia el Municipio esta haciendo bien las cosas y esta cumpliendo con lo que la Ley de Transparencia actual le pide. Aun cuando tiene espacios donde no se saben muchas cosas, y la percepción puede ser de que hay muchas áreas donde hay cosas que quedaron mal. Formalmente creo que el Municipio si cumplió lo que era de Ley, pero hay una percepción de que hubo negocios raros o dudosos.</p>	<p>Sin transparencia.</p>	<p>Mínima porque solo participan formalmente e institucionalmente y unilateralmente grupos manejados por el grupo en el poder. Lo desconozco, nunca he visto ningún informe que hable sobre lo que le costo a cada ciudadano</p>	<p>Es regular, porque se mencionan cantidades, proyectos ya elaborados o ejecutados. Vas a un foro pero no hay seguimiento o el análisis a las propuestas que presenta la ciudadanía.</p>
6	<p>6. ¿Cuál es el estado de la credibilidad de las instituciones públicas municipales, para la atención de sus demandas de movilidad?</p> <p>Incrementa mucho Incrementa Igual Disminuye Disminuye mucho</p>	<p>Totalmente nula, pudiera haber cosas que son buenas. Pero por ejemplo ene l sentido de la ciclovía es conceptualmente una buena idea, pero no se supo explicar a la gente. O se dijo que sería de una forma y es de otra. Lo mismo aplica al transporte público, en un 80 por ciento sigue habiendo problemas, en la cuestión de comunicación el gobierno no ha hecho un buen trabajo. La credibilidad si no es nula, sería muy baja. En otros municipios la cosa cambio.</p>	<p>Baja, los errores cometidos en la última administración municipal y el incremento en el uso del automóvil han inducido una baja credibilidad.</p>	<p>Es nula, no existe.</p>	<p>Es muy mala, a mí que me toca participar en esta plataforma, es un circulo vicioso donde no se toma en cuenta las opiniones, se opina y no se escucha. Ha sido cada vez más grave la situación, no se escucha la opinión ciudadana, no son tomadas en cuenta.</p>
7	<p>7. ¿Cómo se comportó el nivel de competitividad de la ZMCQ, una vez implementadas las políticas públicas de movilidad metropolitana?</p> <p>Contribuyo mucho Contribuyó Sin cambios Disminuyó Disminuyó mucho</p>	<p>La competitividad o quienes lo definen lo hacen desde una oficina gubernamental o desde una ONG, difícilmente lo hacen in situ y si lo viéramos en términos oficiales creo que debía haber avanzado. La competitividad debía haber disminuido porque nuestros traslados llevan más tiempo. Hay un plan de hacer un recorrido transversal, para eficiente los tiempos. En cuestión de los Informes habríamos avanzado, pero ello debe compararse con lo que sucede en el campo.</p>	<p>Incremento en los tiempos de traslado y baja seguridad vial.</p>	<p>Están obsoletas por el crecimiento permanente, la dinámica lo rebasa.</p>	<p>Es regular. Tenemos un estudio que pronto el INEGI y lo pone en primer lugar con el peor transporte del país. Y por otra parte las acciones que se han dado, me pongo a pensar en quienes tienen que tomar varios camiones y deben cargar una tarjeta, tenemos el peor transporte y veo el QROBUS, se ve bien y organizado, como Constituyentes, pero por otra parte se ve a la gente y los chicos de servicio social lo ven muy mal. No cumplen horarios, parece que hay un poco más de orden, todos tenemos derecho a tener una mejor calidad de vida, ya no se mojan y no están en el sol, pero por otra parte hay un contraste. La competitividad es regular. No ha subido el nivel, pero tampoco ha bajado.</p>

CUADRO 9.1

Cálculo de los índices de desarrollo humano

Indicador	Objetivo	Variables
<p>Índice de desarrollo humano (IDH)</p> <p>173 países</p>	<p>Índice sintético que mide los adelantos medios de un país en desarrollo humano, en tres dimensiones: vivir una vida larga y saludable, tener acceso a la educación y a un nivel de vida digno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Esperanza de vida al nacer. • Tasa de alfabetización de adultos. • Tasa combinada de matriculación en primaria, secundaria y nivel terciario. • PIB per cápita PPA en US\$.
<p>Índice de pobreza humana para países en desarrollo (IPH-1)</p> <p>88 países</p>	<p>Mide las privaciones en los tres aspectos básicos del desarrollo humano que refleja el IDH: longevidad, conocimiento y nivel de vida decente. Aproxima la distribución del progreso de un país e identifica la proporción de personas que vive con carencias básicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Probabilidad al nacer de no vivir más de 40 años. • Tasa de analfabetismo de adultos. • Porcentaje de población sin abastecimiento de agua potable. • Porcentaje de niños menores de 5 años con peso insuficiente.
<p>Índice de desarrollo relativo al género (IDG)</p> <p>146 países</p>	<p>Ajusta el progreso medio en desarrollo humano (IDH) para reflejar las desigualdades entre hombres y mujeres. Primero se calculan los índices femeninos y masculinos de cada componente del IDH y luego se combinan, de tal forma que se penalicen las diferencias en el grado de adelanto entre hombres y mujeres. Finalmente, para cada variable se construye el Índice de la variable igualmente distribuida.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de esperanza de vida al nacer igualmente distribuido. • Índice de educación igualmente distribuido. • Índice de ingreso igualmente distribuido (estimación del ingreso proveniente del trabajo).
<p>Índice de potenciación de género (IPG)</p> <p>66 países</p>	<p>Mide las oportunidades de las mujeres, más que su capacidad, y refleja las desigualdades en tres esferas: participación política, participación económica y poder sobre los recursos económicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proporción de hombres y mujeres que ocupan escaños parlamentarios. • Participación porcentual de hombres y mujeres en cargos de legisladores, altos funcionarios y ejecutivos. • Participación porcentual de hombres y mujeres en puestos profesionales y técnicos. • Estimación del ingreso proveniente del trabajo para hombres y mujeres.

Fuente: PNUD, 2002.