

Futuros de la sostenibilidad urbana: un estudio prospectivo para el Huajuco

por Martha Montemayor¹ y Guillermo Gándara²

Resumen

Hoy en día en México las políticas públicas sobre el desarrollo urbano son generadas en su mayor parte por instituciones y gobiernos con escasa participación de la sociedad civil. El Estado afronta hoy el gran reto y responsabilidad de considerar un análisis consensado de expertos de todos sectores involucrados, incluyendo a la sociedad civil, el sector empresarial y la academia, para construir juntos visiones estratégicas inclusivas hacia el futuro ideal de nuestras ciudades. Por otro lado, dada las características de alta complejidad y cambio continuo de las ciudades en crecimiento, la planeación de la ciudad debe abordarse con un enfoque sistémico y pensando en el largo plazo, por lo que es imprescindible que los tomadores de decisiones en relación a las políticas públicas urbanas dejen de concentrar la mayor parte de sus esfuerzos en prácticas dirigidas al corto plazo y se atrevan a proponer nuevas alternativas para cambiar patrones y tendencias no deseables. Este artículo aborda los resultados de un ejercicio prospectivo que busca lograr una mayor y más efectiva participación ciudadana en la definición de políticas públicas para el desarrollo urbano sostenible de la zona sur de Monterrey. Así, a partir de la definición de un escenario normativo con la visión ideal a futuro se promueve la aplicación práctica para la implementación de políticas públicas, provocando un acercamiento entre autoridades, ciudadanía e iniciativa privada para trabajar juntos en diversos casos hacia el desarrollo urbano sostenible de la Delegación del Huajuco. El camino hacia una mayor y más efectiva participación ciudadana en la planeación y gestión urbana no es sencillo. Pero es imprescindible que se practique para construir una visión compartida del rumbo futuro hacia donde queremos que nuestras ciudades apunten.

Palabras clave: participación ciudadana, desarrollo urbano sostenible, prospectiva urbana, Monterrey

Clasificación JEL: R58, R52, R14

Autores:

1 Martha Montemayor es el enlace de la Plataforma ciudadana Unidos por el Huajuco con el Instituto de Planeación Urbana de Monterrey (IMPLANc). marthamofm@hotmail.com

2 Guillermo Gándara es profesor del Departamento de Relaciones Internacionales y Ciencia Política del Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey. guillermo.gandara@itesm.mx

I Introducción

¿Hasta dónde es posible que la sociedad civil logre participar de manera importante en la toma de decisiones para el mejor desarrollo urbano de su ciudad? ¿Por qué esto debería pasar y de quién o de quienes depende que suceda?

Si bien el futuro de la ciudad es un tema que compete a todos los que vivimos en ella al ser la extensión misma de nuestro hogar, hoy en día en México las políticas públicas al respecto son

generadas en su mayor parte por Instituciones y gobiernos con poca o nula participación de la sociedad civil. El Estado afronta hoy el gran reto y responsabilidad de considerar un análisis consensuado de expertos de todos los sectores involucrados, incluyendo a la sociedad civil, el sector empresarial y la academia, para construir juntos visiones estratégicas inclusivas hacia el futuro ideal de nuestras ciudades.

Por otro lado, dada las características de alta complejidad y cambio continuo de las ciudades en crecimiento, la planeación de la ciudad debe abordarse con un enfoque sistémico y pensando en el largo plazo, por lo que es imprescindible que los tomadores de decisiones en relación a las políticas públicas urbanas dejen de concentrar la mayor parte de sus esfuerzos en prácticas dirigidas al corto plazo (preocupados principalmente por obtener resultados en el periodo político en el que operan), y se atrevan a proponer nuevas alternativas para cambiar patrones y tendencias no deseables.

Uno de estos nuevos enfoques es precisamente el de la planeación participativa. Aunque hoy en día este tema es recurrente en los discursos políticos en América Latina, en la práctica apenas empieza a implementarse de manera aislada y esporádica. Son muchos los gobernantes que piensan todavía que la toma de decisiones de manera conjunta les resta autoridad, cuando en realidad al abrirse a esta alternativa logran ganar en credibilidad y confianza, generando a su vez políticas públicas más exitosas que responden a las verdaderas necesidades e intereses ciudadanos.

Este artículo se deriva de un trabajo de investigación más amplio (Montemayor, 2014) que busca responder a la siguiente interrogante ¿cómo lograr una mayor y más efectiva participación ciudadana en la definición de políticas públicas para el desarrollo urbano sostenible de la Delegación del Huajuco? El objetivo general de la investigación fue precisamente el de proponer, mediante un ejercicio prospectivo, un escenario normativo al 2030 en cuanto a la participación ciudadana en las políticas urbanas para la zona, e identificar a partir de esa visión una serie de acciones necesarias para incrementar dicha participación. En la parte final del artículo se exponen algunas aplicaciones prácticas que han podido concretarse a partir de este estudio.

El resto de este artículo se organiza de la siguiente forma: en la sección II se resumen los conceptos que guían la investigación. En la sección III se presenta el proceso prospectivo seguido. En la sección IV se exponen los resultados. La sección V se refiere a las aplicaciones prácticas del estudio a la fecha, y finalmente en la sección VI se incluyen las conclusiones.

II Marco conceptual

En esta sección se presenta a la gobernanza urbana como un mecanismo de inclusión ciudadana en la propuesta de políticas públicas, destacando la importancia de su participación en el desarrollo urbano. Se introduce también a la Prospectiva como alternativa en el planeamiento urbano, donde el consenso en la toma de decisiones es crucial para alcanzar los escenarios futuros de la ciudad.

2.1 Gobernanza urbana: hacia una mayor participación ciudadana en las políticas públicas

¿Hasta dónde es posible que la sociedad civil logre participar de manera importante en la toma de decisiones para el mejor desarrollo urbano de su ciudad? ¿De quién o de quienes depende que esto suceda? Cada día se vuelve más evidente la necesidad de lograr un verdadero estado de gobernanza para avanzar hacia Estados realmente democráticos. Conejero (2008) define la gobernanza como “la nueva forma de tomar decisiones de manera colectiva”. Por su parte, Jorquera (2011) define el término como “una forma de ejercicio de gobierno en que la coherencia de la acción pública no responde a las decisiones y acciones centralizadas propias de la élite político-administrativa sino que responde a la coordinación entre distintos actores públicos y privados para definir espacios comunes y metas compartidas”.

En este artículo se entiende a la gobernanza, como una nueva forma de relación entre gobernantes y gobernados basada en la participación que pretende disminuir la distancia entre demandas y ofertas y al mismo tiempo asegurar una mayor transparencia de la gestión pública. Para que esto sea posible, se requiere que la sociedad civil presente cierto grado de madurez que le permita coordinarse entre sí y con el Estado, generando fortalecimiento del capital social y formación de redes, así como una mayor autonomía de los gobiernos locales. Todo esto contribuye a un estado de gobernanza y en consecuencia a un mayor y mejor desarrollo.

2.2 La importancia de la participación ciudadana en el desarrollo urbano

La ciudad es el espacio de y para los ciudadanos. Representa el punto de encuentro donde se conjuntan físicamente la diversidad y las necesidades comunes de sus habitantes (Alguacil, 2008). Para tratar de satisfacer estas necesidades comunes, es necesario que se practique la gestión compartida buscando mejorar las condiciones generales de vida de todos los ciudadanos, en un marco de respeto a sus derechos y procurando la equidad en el acceso a los recursos. Debe asumirse también que, por naturaleza, la ciudad es un espacio de conflicto precisamente por la diversidad de intereses de sus habitantes, y que este conflicto no debe ocultarse, sino más bien reconocerse, para luego tratar de superarlo mediante el diálogo entre las partes, en donde el Estado debería fungir como facilitador y mediador. Para que las soluciones propuestas en los proyectos urbanos respondan verdaderamente a lo que la gente desea para su ciudad, es importante que los ciudadanos asuman que el desarrollo urbano debe ser resultado de un esfuerzo colectivo, y que se propongan buscar ser tomados en cuenta en la toma de decisiones haciendo ver sus puntos de vista, intereses y preferencias, dejando de fungir como meros observadores y creando así la posibilidad de lograr soluciones más democráticas.

Además, para que continúen participando, es necesario que los ciudadanos sientan que su opinión es tomada en cuenta. A medida que la sociedad ha sido capaz de organizarse mejor, su participación ha sido cada vez más efectiva y se ha empezado a traducir en aspectos concretos como modificaciones de planes y proyectos urbanos diversos para su mejora. De acuerdo a Poduje (2008), una participación pro-positiva logra tanto lo anterior, como la

sensibilización de las autoridades, por las buenas o por las malas, acerca de temas sociales de orden cualitativo que deben ser incorporados en la evaluación de los proyectos. Paralelamente, la participación arroja como subproducto positivo la reconstrucción de las redes sociales de los barrios, creando así capital social y sentido de identidad. Sin embargo, para lograr una participación legítima, debe cuidarse mucho la verdadera representatividad de los grupos, asegurando que reflejan los intereses de la mayoría, y no solo de unos cuantos. Por otro lado, muchos grupos ciudadanos se oponen “*per se*” a cualquier cambio sin proponer soluciones alternativas, representando obstáculos sin fundamento que pueden atrasar o alargar la solución de problemas existentes. Los ciudadanos debemos entender y aceptar que la ciudad es un ente vivo sujeto a transformación continua, y más bien colaborar para que esta transformación sea ordenada, adecuada y de calidad.

2.3 La Prospectiva en el planeamiento urbano

La Planeación Prospectiva se presenta como un instrumento de gran utilidad para mirar hacia adelante e imaginar el futuro ideal de las ciudades, y a partir de ello insertarse en un proceso de toma de decisiones dirigidas a hacer realidad ese escenario (Fernández Güell, 2006).

El adecuado desarrollo urbano es un reto complejo en el que intervienen diversos factores y actores. Es así que, para abordarlo de manera exitosa, esto debe hacerse no desde una perspectiva reduccionista, sino desde un enfoque sistémico, en donde tanto el contexto como los factores externos están interrelacionados. En cuanto a la dimensión temporal, la planeación estratégica de la ciudad debe hacerse pensando en el largo plazo. Para lograr implementar estrategias exitosas, es imprescindible que los principales tomadores de decisiones en relación a las políticas públicas urbanas asuman esto y dejen de concentrar la mayor parte de sus esfuerzos en prácticas dirigidas al corto plazo, como generalmente hacen las administraciones gubernamentales al preocuparse principalmente por obtener resultados en el periodo político en el que operan. Por tanto, es importante que se aplique el método de la Prospectiva apoyándose en las tres grandes estrategias propuestas por Miklos *et al.* (2008): la visión a largo plazo, la cobertura holística y el consenso.

Si bien el asunto del futuro de la ciudad es un tema que nos compete a todos porque vivimos en ella y es la extensión misma de nuestro hogar, las políticas públicas al respecto son generadas en su mayor parte por Instituciones, gobiernos y desarrolladores más que por los propios ciudadanos. Un gran reto para la Administración Pública en el proceso de toma de decisiones hacia la definición e implementación de las políticas públicas urbanas, implicaría considerar un análisis consensado de expertos de diversos sectores (gobierno, Iniciativa Privada, Universidades y sociedad civil organizada), para construir juntos visiones estratégicas inclusivas hacia el futuro ideal de la ciudad. Por otro lado, como apunta Hebert y Bradley (1997), es importante que los funcionarios públicos de los nuevos gobiernos asuman que el tomador de decisiones profesional, ya sea en la planeación de la ciudad o en cualquier campo donde desempeñe el rol de asesor técnico, está en la posición de proponer nuevas alternativas para cambiar patrones y tendencias no deseables. Adicionalmente, vale la pena hacer énfasis

en la necesidad de un compromiso ético por parte de los planeadores del futuro (Barbieri, 1993). Esto es especialmente importante en el caso de asuntos que involucran actores con intereses tan diversos.

III Marco metodológico

El presente estudio prospectivo se realizó desde un enfoque normativo. Partiendo de una visión del futuro deseado que se trae al presente se define un conjunto de acciones que habrán de tomarse para llegar a concretar esa visión de futuro en el horizonte temporal planteado. El proceso metodológico se llevó a cabo en cuatro fases (Gándara, 2015): entendimiento del contexto, visualización estratégica, dibujando los futuros, y construyendo el mañana.

En la primera etapa se entienden las dimensiones del caso y se analiza el contexto y su comportamiento. Las herramientas metodológicas utilizadas para esta etapa fueron: el análisis documental, la revisión de casos exitosos de participación ciudadana en la gestión de políticas urbanas a nivel internacional, nacional y regional, y entrevistas aplicadas a expertos de distintos sectores involucrados con la zona como fuentes directas de información primaria, tanto de manera individual, como a través de un ejercicio grupal con la herramienta metodológica de Administración Interactiva.

Después de este análisis a nivel macro, en la segunda etapa se adentra al problema afinando la observación del mismo desde un nivel interno (micro). Para ello se recurrió al Análisis FODA mediante la información relacionada con el diagnóstico de la Delegación del Huajuco y las encuestas dirigidas a nueve expertos en la zona de estudio (4 líderes ciudadanos de la zona, 2 desarrolladores y 3 funcionarios del gobierno local), de la cual se derivaron las variables clave a considerar. A partir de ahí se procedió a la construcción de un Diagrama Causal para entender la estructura del sistema y la influencia de los factores en su comportamiento.

La información recabada en las etapas anteriores permitió avanzar al diseño de futuros, y con ella se planteó un escenario normativo o ideal al 2030 para la participación ciudadana en el desarrollo urbano sostenible del Huajuco, que se sometió a la validación de los expertos participantes en el estudio.

Una vez validado este escenario, se generó una lista de acciones estratégicas requeridas para poder concretarlo, jerarquizándolas mediante una matriz IGO (de importancia y gobernabilidad). Esta matriz permite priorizar las acciones según su grado de pertinencia con los objetivos, pero además nos indica el grado de control o de dominio que se tiene sobre cada una de ellas. (Mojica ,2005).

IV Resultados

A continuación, se exponen los principales resultados de cada etapa del proceso prospectivo. Los resultados en extenso pueden verse en Montemayor (2014).

4.1 Entendimiento del contexto

4.1.1 La Delegación Huajuco

La zona metropolitana de Monterrey (ZMM) es la tercera más poblada de México con 4.3 millones de habitantes, y está conformada por 12 municipios conurbados, uno de ellos el municipio de Monterrey. La investigación se centra específicamente en la zona del Cañón del Huajuco, parte de este municipio, denominada Delegación del Huajuco. Atravesada por 7 arroyos, la delegación del Huajuco representa un importante pulmón para la ciudad por su abundante vegetación y áreas boscosas, y es también una valiosa zona abastecedora de agua. Su belleza natural la hace sumamente atractiva, por lo que se ha convertido en uno de los principales polos de desarrollo urbano para la ZMM, presentando un crecimiento acelerado en los últimos años. La Delegación del Huajuco representa hoy para la ciudad, un área de oportunidad para convertirse en una zona modelo si se logra la preservación de sus características naturales privilegiadas, pero también un reto para que su desarrollo urbano futuro suceda de manera ordenada, responsable y sostenible. Para ello, es necesario que prevalezca una planeación urbana a largo plazo, donde se asuma una visión sistémica en la que el sector ciudadano participe de manera organizada, manifestándose para equilibrar sus intereses con los de los desarrolladores, a través de la intervención y regulación adecuada de las autoridades.

La Delegación del Huajuco cuenta con una superficie total de 14,756 has. (43.5% del área total del Municipio de Monterrey) y al último censo en el 2010 la zona registró una población de 41,693 habitantes. El área urbanizada ocupa actualmente 2,632 Has., mientras que 9,338 Has. corresponden a Áreas Naturales Protegidas. Las restantes 2,787 Has. Incluyen grandes predios baldíos y desarrollos inmobiliarios en proceso ubicados dentro de la zona urbanizada, así como corredores biológicos, zonas de conservación de cauces de arroyos, zonas con pendientes mayores al 45% (no aprovechables para el desarrollo urbano), y las áreas que se determinen como reservas de crecimiento. La mayor parte del suelo actualmente desarrollado corresponde a uso habitacional, lo que ha convertido a la zona en una especie de ciudad dormitorio.

De acuerdo al Plan Parcial de Desarrollo Urbano Sustentable del Cañón del Huajuco (2014-2030), la población estimada para la zona al 2030 en base a las tendencias actuales es de 112,430 habitantes, casi el triple de la cifra registrada en el último censo oficial del 2010, con las consecuencias que esto implicaría. Considerando un crecimiento más estable hacia el 2050, debido principalmente a la saturación paulatina del espacio disponible, el dato estimado para la población proyectada al 2050 es de 244,722 habitantes.

4.1.2 Participación ciudadana en la Delegación del Huajuco

La mayor parte de la población actual del Huajuco ha elegido vivir en esta zona porque valora enormemente tanto su gran belleza y riqueza natural como la tranquilidad de vivir en los suburbios. Pero a medida que el desarrollo urbano de la delegación ha avanzado, sus

habitantes han sido testigos de la creciente problemática vial y del deterioro ambiental sufrido, afectando directamente su calidad de vida. Esto ha provocado la organización ciudadana local y así han ido surgiendo grupos diversos de vecinos con un común denominador: buscar la unión de esfuerzos para defender temas de interés compartido encaminados a promover un modelo de desarrollo urbano más sostenible que asegure la conservación de su gran patrimonio natural.

Sin embargo, hasta hoy la participación ciudadana tanto en el Huajuco como en la ciudad en general se ha dado mayormente de manera reactiva y esporádica para tratar de resolver problemas que ya se generaron, en lugar de enfocarse a prevenir situaciones no deseables e ir construyendo el futuro deseado. Predomina una visión egoísta donde en muchas ocasiones se defienden intereses personales o de minorías en lugar de privilegiarse el bienestar común. Falta también confianza de los ciudadanos en poder incidir, lo que los desmotiva a seguir participando.

A continuación, se revisan los esfuerzos comunitarios organizados de mayor continuidad que han surgido hasta hoy en la zona buscando incidir en un desarrollo más ordenado.

Desarrollo y Preservación del Huajuco, A.C. (DEPHAC)

La primera organización ciudadana formal de la que se tiene conocimiento en la zona surge en 1993 con la preocupación por promover el desarrollo ordenado en el Cañón del Huajuco. El objetivo general con el que inició su operación fue el de promover que la infraestructura vial y de servicios se diera por delante de los desarrollos. DEPHAC operó exitosamente de 1994 al 2003, sumando esfuerzos ciudadanos y con el apoyo financiero de algunos de los principales desarrolladores locales, lo que le permitió tener personal de tiempo completo trabajando para el grupo. Esta organización logró en su momento representar a los vecinos de la gran mayoría de colonias existentes en la zona en este periodo, y con ello un posicionamiento fuerte ante las autoridades, llegando a sostener juntas periódicas con el Gobierno del Estado, en ese entonces responsable del tema, para revisar proyectos de alto impacto antes de que estos fueran autorizados. Se gestionaron también obras importantes de infraestructura con la participación conjunta del gobierno municipal, estatal y federal y algunos de los principales desarrolladores de la zona.

Uno de los principales legados de esta organización fue el de la definición de una visión del grupo construida en 1997 para el futuro de la zona al 2020, a través de un ejercicio participativo de 225 expertos. A la fecha, gran parte de lo que esta visión anticipaba se ha hecho realidad, y muchos de los problemas entonces existentes o previstos prevalecen.

Unidos por el Huajuco

A partir del 2004, un grupo de vecinos de la zona Valle Alto-El Diente, preocupados por rescatarla de un desarrollo urbano voraz y desordenado, y buscando en su lugar promover su desarrollo sostenible, así como el cuidado de sus recursos naturales, decide organizarse

buscando unir esfuerzos. A diferencia de DEPHAC, esta iniciativa se fue gestando de manera natural, sin una planeación estratégica de origen y basada simplemente en la participación voluntaria de líderes ciudadanos representantes de distintas colonias para defender asuntos de interés común. Las gestiones se han hecho simplemente como una plataforma ciudadana organizada con objetivos compartidos que opera representando la voz de muchos. En 2012 Unidos por el Huajuco se adhiere a la naciente iniciativa “Alcalde cómo Vamos”, buscando hacer sinergia a nivel metropolitano con las demás organizaciones civiles que la conforman, así como obtener y dar retroalimentación para poder avanzar hacia un modelo de ciudadanía más participativa.

Mientras tanto, el crecimiento en la Delegación del Huajuco ha continuado de manera acelerada, principalmente con desarrollos habitacionales, y los problemas viales y ambientales que ya empezaban a vivirse desde los orígenes del grupo, hoy se han agravado considerablemente. Actualmente hay varios proyectos comerciales de alto impacto en proceso de construcción, que se teme afectarán aún más la movilidad en la zona si no se resuelve a la par la infraestructura urbana necesaria para soportarlos.

Ante este panorama, se ha presenciado el despertar de la comunidad ya que recientemente han surgido esfuerzos esporádicos y aislados de otros grupos que reaccionan principalmente a los impactos negativos que los afectan directamente, pero que carecen de una perspectiva más holística.

4.2 Visualización estratégica

4.2.1 Análisis FODA

La realización del análisis FODA permitió tener una imagen más clara de la situación actual acerca de la participación ciudadana en la Delegación del Huajuco, y de valorar la capacidad existente del sistema para afrontar o aprovechar los factores externos provenientes del entorno (oportunidades y amenazas) en base a los factores propios (fortalezas y debilidades).

Cuadro 1 Análisis FODA para la participación ciudadana en la Delegación del Huajuco

| Fortalezas | Oportunidades |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • La población nueva que migra a la zona cuenta en su mayoría con alto nivel educativo y de ingresos. • Población nueva está integrada principalmente por familias jóvenes, que ven la zona como el lugar donde crecerán sus hijos. • Varias colonias ya están organizadas internamente y cuentan con mesas directivas. • Varios grupos de colonias ya trabajan juntos por su zona. | <ul style="list-style-type: none"> • Generación de plataforma común de objetivos para toda la zona, aprobada por la mayoría de sus habitantes. • Mejorar canales de comunicación tanto entre los propios ciudadanos, como entre autoridad y ciudadanos. • Recuperación de confianza mutua: establecer espacios de diálogo continuo entre ciudadanos, autoridad y desarrolladores. |

| <ul style="list-style-type: none"> • Empieza a gestarse una red de representantes de toda la zona. • Se cuenta con representación en el Consejo Consultivo ciudadano para el Desarrollo Urbano de Monterrey. • Entorno natural privilegiado (montañas, arroyos, vegetación, microclima) apreciado por muchos • Zona de alto atractivo y plusvalía. • Población exigente y crítica. • Ya hay un interés común por: problemática vial, conservación ambiental y valor patrimonial de propiedades. | <ul style="list-style-type: none"> • Presentación de proyectos de alto impacto a la comunidad <u>antes</u> de que se aprueben. • Aprovechamiento de espacios públicos existentes para provocar convivencia y generar sentido de comunidad. • Campañas para fortalecer aprecio por la zona y sentido de identidad. • Programas educativos en todos los niveles sobre valores cívicos, responsabilidad civil y liderazgo proactivo. • Las crisis representan una oportunidad de generar cambios y provocan la participación. • Los períodos electorales próximos pueden aprovecharse para obtener compromisos de los candidatos. |
|--|--|
| Debilidades | Amenazas |
| <ul style="list-style-type: none"> • Actualmente predominan los esfuerzos aislados de liderazgo. • Ausencia de visión a largo plazo. • La participación es más bien reactiva y falta de continuidad. • La delegación del Huajuco es grande en extensión, lo que dificulta la coordinación de todas las comunidades. • Desigualdad social: Un sector importante de la población, concentrado en las zonas de la Estanzuela y los Cristales, sufre de niveles de marginación media (un 54%) y alta (un 1%) • Esquema de colonias cerradas dificulta la integración y la convivencia a mayor escala. • No existe una plataforma común de comunicación para toda la zona. • Falta de difusión de los logros de grupos ciudadanos. • Desconocimiento colectivo de leyes, planes y proyectos para el desarrollo urbano de la zona. • Poca confianza en su propia capacidad de lograr cambios, y en autoridades y desarrolladores • Prevalece el individualismo (intereses personales por encima de los del grupo) • Escasa conciencia cívica y cultura de corresponsabilidad con autoridades. • Desencanto y deserción por falta de resultados. | <ul style="list-style-type: none"> • Corrupción generalizada (gobierno, desarrolladores y ciudadanos) • Falta de transparencia de las autoridades. • Marco jurídico poco claro o débil en el cuál apoyarse. • Falta de continuidad entre las administraciones. • Deficiente coordinación entre diversas dependencias y niveles de autoridad. • Permisividad de autoridades hacia desarrolladores en sus proyectos al no exigir la infraestructura de apoyo para minimizar el impacto de sus proyectos. • Autoridad poco receptiva, que prefiere mantener "status quo" y no complicarse. • Falta de sensibilidad de los desarrolladores hacia el impacto negativo de sus proyectos en la zona • Inseguridad, que inhibe confianza y convivencia. |

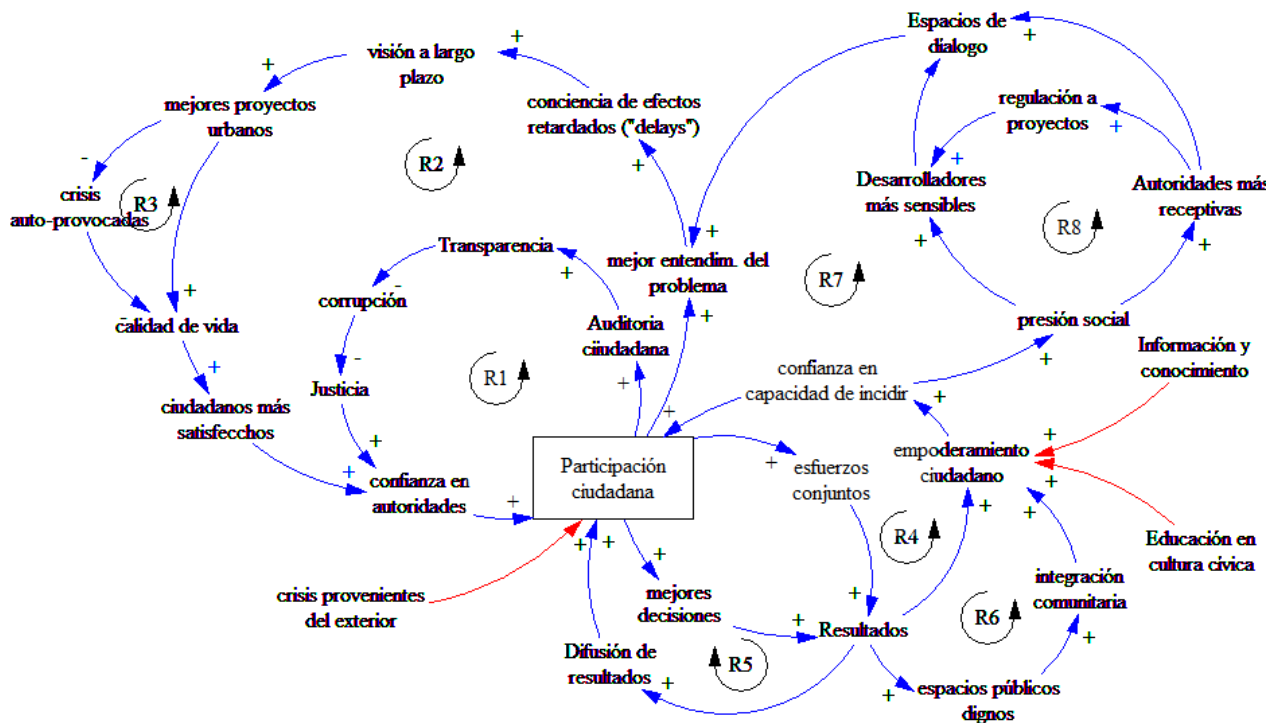
Como resultado del Análisis FODA fue posible identificar las siguientes variables clave interviniendo en la situación: objetivos comunes (visión compartida), comunicación, información, conocimiento (para conocer y entender de leyes, planes, y proyectos), espacios de diálogo (entre ciudadanos, gobierno y desarrolladores), transparencia, confianza (entre ciudadanos, autoridades, desarrolladores), educación, sentido de comunidad, sentido de identidad, colonias organizadas, redes vecinales, empoderamiento de la ciudadanía, espacios públicos que generen convivencia, inclusión de todos los sectores involucrados (visión

sistémica), seguridad, aprecio por la zona, cultura de responsabilidad civil, liderazgos proactivos, visión a largo plazo, resultados evidentes (principal motivación para seguir participando), difusión de resultados, aprovechamiento efectivo del tiempo (balance positivo costo-beneficio), continuidad en los esfuerzos (tanto ciudadanos como de las autoridades), voluntad política, coordinación de distintos niveles de gobierno, justicia, marco normativo claro y confiable, entorno natural privilegiado (motivo de interés común), y crisis como elemento detonador.

4.2.2 Diagrama causal

El diagrama causal facilita el entendimiento del comportamiento de un sistema de manera holística ya que representa un modelo esquemático de las relaciones e interacciones generadas entre las variables que lo componen. Este instrumento permite visualizar los ciclos de retroalimentación que dominan un sistema dinámico y complejo (Forrester, 1969).

Figura 1. Diagrama causal para la participación ciudadana en el desarrollo urbano de la Delegación Huajuco



Como se observa en la Figura 1, el diagrama causal presenta una imagen clara del sistema como un fenómeno complejo y multifactorial. Pero sobre todo, facilita la identificación de los puntos clave en los que habría que incidir para que directa o indirectamente se incentive la participación. El diagrama refleja la estructura actual del sistema, en donde prevalece un bajo

nivel de participación. Sin embargo, los ciclos reforzadores pueden actuar tanto para hacer crecer o decrecer la variable acumuladora (Pérez, 2014), en este caso la participación ciudadana.

- **Ciclo de Transparencia-Confianza R1:** presenta la influencia de la confianza ciudadana en las autoridades sobre su grado de participación. A falta de transparencia, mayor posibilidad de corrupción, lo que lleva a una mayor percepción de injusticia, lo que disminuye la confianza de los ciudadanos en las autoridades y por lo tanto provoca una menor participación ciudadana, convirtiéndose en un círculo vicioso. Este ciclo pudiera funcionar a la inversa si algunas de sus variables se manejan en positivo. Así, una mayor transparencia podría disminuir la corrupción, aumentando la confianza de los ciudadanos en las autoridades y favoreciendo así una mayor participación, lo que a su vez forzaría a cada vez mayor transparencia.
- **Ciclo de visión a largo plazo R2:** representa el impacto que la falta de visión a largo plazo en el desarrollo de la zona tiene sobre la participación ciudadana en las políticas urbanas. La falta de entendimiento de la problemática urbana deriva en una escasa o nula conciencia de sus efectos retardados, lo cual se refleja en proyectos urbanos menos adecuados al no considerarse sus consecuencias a futuro, afectando negativamente la calidad de vida de los habitantes de la zona y su estado de satisfacción, lo cual se traduce en menos confianza en las autoridades y finalmente desmotiva la participación ciudadana. Igual que para el ciclo anterior, de adoptarse una visión a largo plazo, el efecto en cadena sería el contrario.
- **Ciclo de crisis auto-provocadas R3:** deriva del anterior y refleja como muchas de las crisis urbanas de la zona y de la ciudad surgen a partir de proyectos previos que no han incorporado debidamente una visión a largo plazo. La acumulación de estos proyectos que no contemplaron el amortiguamiento de sus impactos a mediano y largo plazo, provocan crisis en el entorno urbano, lo cual afecta la calidad de vida de los habitantes de la zona, y viceversa.
- **Ciclo de empoderamiento ciudadano R4:** muestra como la falta de confianza de los ciudadanos en la propia capacidad de incidir en su entorno que actualmente prevalece de manera generalizada desmotiva la participación. Esto deriva en menos esfuerzos ciudadanos conjuntos y por lo tanto menos resultados logrados, menos empoderamiento ciudadano y finalmente aún menos confianza propia en poder hacer la diferencia.
- **Ciclo de difusión de resultados R5:** deriva del anterior, y hace evidente como al no enterarse de resultados positivos previos logrados con acciones participativas, hay menos motivación para participar, y por lo tanto menos esfuerzos conjuntos y menos resultados logrados.
- **Ciclo de integración comunitaria R6:** muestra la necesidad de espacios dignos que permitan la integración comunitaria, que a su vez favorece el empoderamiento ciudadano y en consecuencia, una mayor participación y más resultados conjuntos de la ciudadanía.

- **Ciclo de autoridades más receptivas R7:** deja claro como la participación ciudadana puede influir para tener autoridades que respondan mejor a sus necesidades. Así, a falta de presión social por parte de los ciudadanos, las autoridades tienden a relajarse y ser menos receptivas, hay ausencia de espacios de diálogo suficientes y esto limita el entendimiento holístico de la problemática urbana y la sensibilidad hacia una visión a largo plazo. Esto reduce la efectividad de las políticas urbanas, disminuyendo en consecuencia la confianza ciudadana hacia sus autoridades y desestimulando una mayor participación de su parte, que de darse, revertiría el efecto logrando más resultados, mayor empoderamiento y por lo tanto mayor presión social requerida para que las autoridades respondan mejor a sus ciudadanos.
- **Ciclo de desarrolladores más sensibles R8:** muestra como la presión social ciudadana también es necesaria para que los desarrolladores se vuelvan más sensibles a las afectaciones que pueden provocar en la zona. Esto resulta de manera indirecta de la presión ciudadana a las autoridades para que apliquen regulaciones más estrictas a los proyectos, haciendo que los desarrolladores se interesen por abrirse al diálogo con los habitantes de la zona para escuchar sus puntos de vista, necesidades e inquietudes e incorporarlas a sus propuestas. Esto resulta en proyectos más exitosos que logran impactar positivamente la calidad de vida de los vecinos, generando mayor confianza en las autoridades y en los propios desarrolladores, lo cual estimula a la ciudadanía a participar más.

4.3 Dibujando los futuros

A continuación se presenta el escenario normativo sobre la visión ideal al 2030 acerca de la participación ciudadana en asuntos urbanos para la Delegación del Huajuco.

En el año 2030, en la Delegación del Huajuco prevalece, por parte de todos los sectores involucrados, una **visión compartida de largo plazo** sobre la planeación urbana y territorial de la zona. La participación reactiva de ciudadanos y autoridades ha quedado atrás, progresando hacia una planeación estratégica integral a futuro. Las situaciones de crisis provocadas como consecuencia del propio crecimiento desordenado se han minimizado.

Por otro lado, gracias a los **espacios y canales formales de diálogo continuo** que la autoridad ha establecido para el encuentro de ciudadanía, desarrolladores y gobierno, se ha logrado adoptar una **visión sistémica**, trabajando todos juntos hacia un esquema de ganar-ganar en la zona. Como consecuencia de lo anterior, se ha logrado recuperar la **confianza mutua**, y ciudadanos, autoridad y desarrolladores han dejado de verse entre sí como enemigos.

En el 2030 se cuenta ya, desde hace tiempo, con una excelente **plataforma comunitaria de comunicación continua**, a través de la cual se difunden programas, leyes y reglamentos e información de temas de interés común. Para ello, además de otros medios, se potencializa el

uso de las plataformas y redes electrónicas como una forma de llegar a muchos ciudadanos de manera simultánea y rápida, y también para acercar algunos procesos participativos a los ciudadanos como alternativa cuando no les es posible participar de manera presencial.

Se ha logrado que los **espacios públicos** sean **suficientes y dignos**, abiertos a la comunidad y a sus vecinos inmediatos, proporcionando lugares de encuentro y convivencia que han permitido una mejor **integración social** de todos los sectores de la comunidad, y los ha unido para buscar juntos un **desarrollo urbano sostenible** y atractivo y por lo tanto **mejor calidad de vida** para todos.

En el 2030, los distintos grupos ciudadanos comparten una **Plataforma consensada de objetivos de grupo** que dibujan claramente su visión compartida para el desarrollo urbano, social y económico sostenible de la zona.

Los ciudadanos se encuentran perfectamente organizados formando **redes sinérgicas de representantes de toda la zona**, empoderándose, así como grupo y logrando ser más efectivos en sus esfuerzos y más eficientes con su tiempo.

Gracias a campañas y programas diseñados para este objetivo, se ha logrado el **rescate del sentido de identidad y orgullo de la comunidad**, así como el **aprecio por el entorno natural**, que los hace defender la zona como algo propio.

En cuanto a la **cultura cívica** de los habitantes de la Delegación del Huajuco, prevalece en el 2030 un alto grado de **conciencia y empoderamiento ciudadano**, que se logró despertar a través de programas de educación en cultura territorial y urbana y valores cívicos impartidos desde hace años en todos los niveles educativos, con los que se les preparó para ser capaces de emitir opiniones bien fundamentadas y para adoptar una postura más proactiva en la definición de políticas urbanas. Los ciudadanos han recuperado la **confianza en su propia capacidad** para provocar los cambios deseados en su entorno.

Para el 2030, todos los distintos sectores socio-económicos de la zona han conseguido la **Integración** para tratar los asuntos de interés común, y se ha despertado el sentido de **responsabilidad civil** de los sectores más privilegiados para ayudar a los que menos tienen a mejorar sus niveles de vida. El procurar la equidad en el acceso a servicios e infraestructura de calidad para todos se ha traducido en un ambiente más armonioso y más seguro.

En el 2030, los grupos ciudadanos organizados sostienen una excelente relación de **apoyo de parte de los medios de comunicación** que favorece su empoderamiento.

En cuanto a las **autoridades electas**, en el año 2030, los funcionarios electos para puestos públicos están obligatoriamente cada vez **mejor capacitados y abiertos a la participación** de la comunidad, gracias a la presión ciudadana que se ha ejercido por años en este sentido. Los ciudadanos exigen el mejor desempeño a sus funcionarios públicos, y estos están en sus puestos porque son muy capaces y se encuentran altamente preparados para lidiar con la complejidad de los problemas sociales y abrirse al diálogo inclusivo de todos los sectores para

la planeación urbana de la zona. Así, la autoridad ha logrado recuperar la confianza ciudadana, lo que le asegura de paso un mejor posicionamiento en los próximos procesos electorales.

En el 2030 se vive un alto grado de **transparencia** en el manejo de información y rendición de cuentas por parte de la autoridad hacia los ciudadanos, así como un esquema de **cero tolerancia a la corrupción**, vigilado directamente por una comisión ciudadana y por instituciones autónomas y empoderadas para aplicar castigos severos a aquellos funcionarios y ciudadanos sorprendidos en un acto de corrupción. Esto ha permitido evitar que los desarrolladores intenten sobornar a los funcionarios públicos, o realizar sus proyectos sin apegarse a la normatividad vigente.

Los **desarrolladores y empresarios en el 2030** entienden que “hacer negocios” en la zona implica respetar las necesidades colectivas y el bienestar de la comunidad, **muestran sensibilidad** hacia las necesidades e inquietudes de los habitantes de la zona, promoviendo **proyectos más sostenibles** y minimizando su impacto negativo, logrando como consecuencia una mejor aceptación de los vecinos (y por lo tanto más éxito), y generando una **mayor plusvalía de la zona**, lo cual les representa más utilidades.

En el 2030, la Iniciativa Privada que opera en el Huajuco se encuentra involucrada en **proyectos locales de conservación y regeneración urbana y rescate de espacios públicos**, así como de **infraestructura de servicios por delante** y de primera calidad, pues han entendido que esa inversión les retribuirá ampliamente al subir la plusvalía de la zona y por lo tanto el de valor sus proyectos. Los proyectos inmobiliarios y comerciales de alta plusvalía se acompañan necesariamente de intervenciones en sectores más marginados, contribuyendo a un desarrollo armonioso de la zona del Huajuco.

4.4 Construyendo el mañana

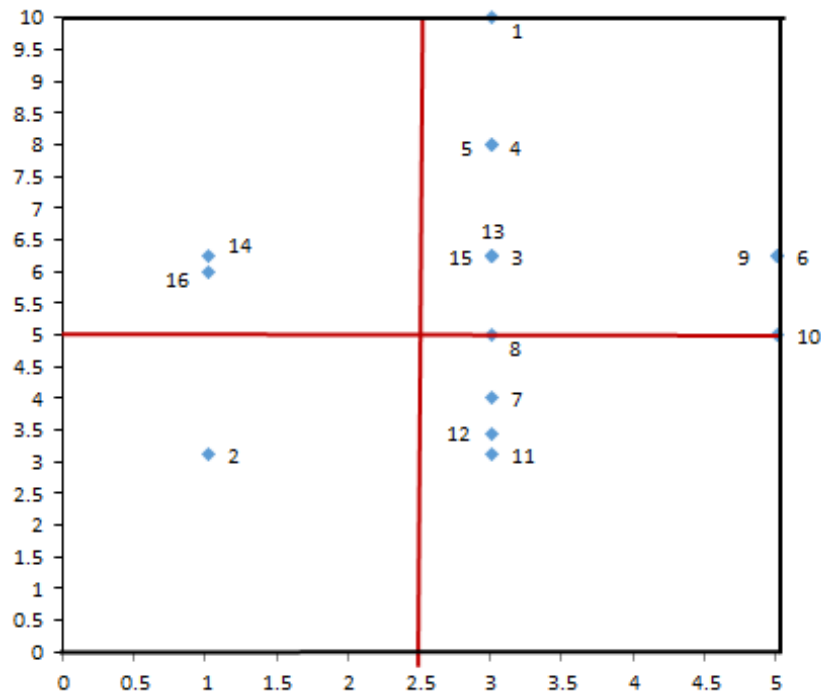
4.4.1 Matriz IGO

A partir del escenario normativo, se identificaron los retos estratégicos implícitos para poder hacerlo realidad al 2030, que fueron traducidos en 16 acciones clave. La aplicación de la matriz IGO permitió priorizar las acciones de acuerdo a su importancia y gobernabilidad. Los resultados obtenidos pueden ser utilizados como punto de partida para establecer un plan estratégico hacia la construcción del escenario normativo propuesto.

La priorización fue realizada por 9 expertos de los distintos sectores (ciudadanía, gobierno local, desarrolladores y académicos), a quienes se les pidió de calificar cada acción en base a su importancia relativa (distribuyendo un total de 100 puntos entre las 16 acciones) y a su gobernabilidad (refiriéndose al dominio de los actores sociales clave sobre cada una de las acciones) catalogándola como: fuerte, moderada, débil o nula.

Los resultados se muestran en la Figura 2. En el cuadrante superior derecho se ubican las acciones denominadas inmediatas, calificadas con una alta importancia y gobernabilidad. En el cuadrante superior izquierdo se ubican las acciones reto, consideradas por los expertos como de alta importancia pero baja gobernabilidad, esto dificulta su implementación pero es necesario enfrentarlos debido a su importancia. Los cuadrantes 3 y 4 concentran las acciones consideradas ya sea menos urgentes o innecesarias al ubicarse por debajo de la mediana en importancia.

Figura 2. Ubicación de las acciones estratégicas por importancia y gobernabilidad



Las acciones estratégicas ya priorizadas por los expertos se presentan como parte de los mecanismos recomendados para lograr concretar el escenario normativo:

Acciones identificadas como Inmediatas:

1. Recuperar la confianza mutua entre los sectores involucrados.
4. Construir una visión compartida a largo plazo del futuro deseado.
5. Implementar mecanismos que aseguren la continuidad de los esfuerzos.
3. Abordar la planeación de la zona con una visión sistémica.
6. Lograr el empoderamiento ciudadano.
9. Establecer una plataforma de comunicación efectiva entre autoridades y ciudadanos.

13. Aprovechar el potencial de líderes ciudadanos existentes.
15. Exigir gobiernos más abiertos y transparentes, honestos y eficientes.
8. Implementar programas educativos enfocados al desarrollo de cultura cívica.
10. Difundir ampliamente los logros de esfuerzos participativos previos.

Acciones identificadas como Retos:

16. Promover el trabajo coordinado de los diferentes organismos y niveles de gobierno.
14. Manejar un estándar de cero tolerancia para la corrupción.

Acciones identificadas como Menos Urgentes:

7. Ofrecer capacitación técnica a líderes ciudadanos y funcionarios.
12. Procurar el manejo efectivo del tiempo de participación de los ciudadanos.
11. Establecer espacios públicos dignos para estimular la convivencia ciudadana

Acciones identificadas como Innecesarias:

2. Incluir al sector académico en los procesos de diálogo entre ciudadanos, gobierno e iniciativa privada.

4.4.2 Recomendaciones adicionales

Aunque muchas de las recomendaciones previas aparecen también como parte de los aprendizajes de los casos estudiados y testimonios de los expertos, hay algunas ideas adicionales que pudieron rescatarse de estos aprendizajes, entre ellas:

- Las crisis pueden manejarse como momentos de oportunidad para detonar la participación hacia el replanteamiento de un mejor modelo de ciudad.
- Debe promoverse el rescate del sentido de comunidad y orgullo de los habitantes de una comunidad para generar la apropiación de lo público y por lo tanto su involucramiento en algo que ven como suyo.
- Conviene procurar modelos participativos en que se logren conjuntar esfuerzos de ciudadanos y autoridad con los empresarios (IP), en un esquema de ganar-ganar y en donde todos comparten un objetivo común.
- Se presenta un espacio de oportunidad en la posibilidad del involucramiento conjunto de líderes ciudadanos jóvenes con adultos mayores proactivos en asuntos de gestión urbana (suma de talentos, y de energía + experiencia). Esto puede ayudar a amortiguar la realidad del tiempo limitado del sector ciudadano productivo para involucrarse en esfuerzos de participación comunitaria.
- El manejo adecuado del conflicto es clave para lograr promover y mantener esfuerzos participativos sinérgicos en asuntos urbanos. Para ello se debe capacitar a funcionarios públicos y líderes ciudadanos en este tema.

- La incorporación de sector académico (Universidades más reconocidas) resulta de mucha utilidad en los procesos de diálogo y especialmente en la resolución de conflictos entre ciudadanía, gobierno e iniciativa privada, al ser respetados como elementos neutrales y expertos de reconocido prestigio por la comunidad en general.

V Aplicaciones prácticas del estudio para generar políticas públicas

En esta sección se describen brevemente las principales aplicaciones prácticas hacia la generación de políticas públicas para el desarrollo urbano sostenible del Huajuco que se han dado hasta el momento a los resultados del trabajo de investigación antes descrito.

5.1 Trabajo con grupos ciudadanos: empoderando y construyendo redes

La primera aplicación práctica que se dio (y se continúa dando) al trabajo de investigación consistió en utilizar la información y resultados generados, tanto del diagnóstico integral de la zona y su situación actual como de la visión de un mejor futuro factible para la zona, para generar una presentación y difundirla entre los vecinos locales buscando despertar su interés y concientizarlos sobre la necesidad de involucrarse de manera proactiva en la construcción de ese mejor futuro.

La gran mayoría de los movimientos ciudadanos en la Delegación del Huajuco hasta el momento, se manifiestan en forma de reclamos de grupos aislados cuando surge algún problema o afectación local exigiendo a la autoridad su solución, pero el ciudadano común normalmente no conoce el contexto general de la zona, ni las leyes y planes vigentes que regulan su desarrollo. Una vez que el problema se resuelve, o que se percibe que no se resolverá, el ciudadano deja de involucrarse. En este sentido, la información cuantitativa y las proyecciones que se recopilaron han servido como la base de una estrategia inicial para generar una visión más integral de la zona y de su potencial.

Aunque la plataforma ciudadana Unidos por el Huajuco ha venido operando de manera continua desde el 2004 como con un grupo de vecinos con una filosofía distinta de acercamiento y dialogo con autoridades y desarrolladores antes que de choque, actualmente se pretende alcanzar a una mayor representatividad creciendo la red ciudadana.

El plan estratégico para lograrlo incluye, entre otras, las siguientes acciones que ya empezaron a implementarse:

- Identificación e incorporación de un mayor número de líderes locales por sub-zonas como elementos de enlace con la población de su área de influencia, buscando establecer una organización con una estructura mucho más horizontal, cuya continuidad no dependa de unas cuantas personas.

- Articulación con otras organizaciones ciudadanas metropolitanas de mayor escala, para sumar esfuerzos en temas de mayor alcance que rebasan los límites geográficos de la Delegación del Huajuco.
- Desarrollo de un programa de comunicación e información continua, tanto a través de reuniones presenciales periódicas como mediante uso de plataformas electrónicas para la difusión formal y periódica de logros e información clave sobre temas comunes.
- Diseño e implementación de una campaña de cultura ciudadana y urbana como parte de la estrategia de empoderamiento de los habitantes de la zona, para poder emitir opiniones objetivas y bien fundamentadas, y establecer una sana presión hacia gobiernos cada vez más abiertos y capaces. Esto incluye organización de sesiones de capacitación con expertos y mesas de trabajo para generar propuestas consensadas.
- Gestión de espacios de acercamiento y diálogo abierto entre ciudadanos, autoridades e iniciativa privada en un ambiente de apertura y respeto, buscando evolucionar de una postura ciudadana reactiva y crítica, hacia una postura proactiva y propositiva que permita llegar a acuerdos y soluciones colaborativas. Esto pretende favorecer la recuperación paulatina de la confianza mutua, en vez de seguir empantanados en un esquema de lucha de poder, en el que todos salimos perdiendo.
- Difusión amplia y continua de logros y resultados de esfuerzos ciudadanos previos y en proceso para construir confianza en la capacidad de incidir y así motivar a la sociedad a seguir participando.
- Campaña de marca identidad para la zona, buscando su reconocimiento como la Delegación Verde del municipio, dimensionando su gran potencial como posible zona modelo si su desarrollo futuro se hace de manera adecuada y sostenible, y desarrollando el sentido de pertenencia y orgullo de la población para defender juntos su gran patrimonio.

5.2 Trabajo con candidatos y funcionarios electos

En el marco de las pasadas elecciones del 2015 para el Estado de Nuevo León y sus municipios, así como en las pasadas elecciones locales del 2018, utilizando también la información generada con el proyecto de investigación con enfoque prospectivo para la Delegación del Huajuco, se armó una presentación que se expuso en ambos casos desde la ciudadanía a todos los candidatos en bloque por partidos, realizándose 4 encuentros abiertos a la población local con los candidatos de las alternativas de mayor peso: Acción Nacional , Partido Revolucionario Institucional, Movimiento Ciudadano y con los candidatos independientes que por primera vez pudieron postularse para dichas elecciones.

Estos encuentros se hicieron con los siguientes objetivos:

- Posicionar a la población del Huajuco como un sector bien organizado, con un importante peso representativo y bien informado, que busca unir esfuerzos en pro del Bienestar de La Comunidad.

- Enfatizar la filosofía del grupo ciudadano de favorecer una postura de colaboración y diálogo con las autoridades como primera opción, evitando en lo posible el enfrentamiento y las divisiones.
- Exponerles las características propias que hacen única a esta zona y su gran patrimonio natural, así como los servicios ambientales que presenta a la ciudad, lo que justifica darle un trato diferenciado como la Delegación verde de la ciudad.
- Presentarles las principales problemáticas compartidas de la zona y la urgencia de atenderlas.
- Construir para la zona una visión compartida entre autoridades, vecinos, instituciones y otros grupos de interés para promover que el desarrollo urbano futuro se haga de forma sostenible.
- Trasmitirles el valor del gran potencial de la zona, si se hacen las cosas bien en el futuro, para convertirse en una zona modelo de desarrollo urbano.

Cabe mencionar que en las elecciones que se llevaron a cabo en junio de 2015, y como un reflejo del hartazgo ciudadano frente a la acumulación de casos de corrupción encabezados por los distintos partidos políticos en México, Jaime Rodríguez (“el Bronco”) resultó electo por amplia mayoría como el primer candidato independiente en llegar a la gubernatura en nuestro país. A partir de entonces, se ha abordado a distintos departamentos del gobierno estatal y municipal, así como a los diputados local y federal para el distrito, para la gestión de temas de interés común y para presentarles propuestas ciudadanas generadas de manera consensada.

Es importante mencionar que, como subproducto de esta interacción pro-positiva de la ciudadanía organizada con las autoridades a través de estos últimos años, se ha logrado construir una relación de acercamiento y apertura que ha facilitado la gestión de proyectos y mejoras urbanas promovidos por los vecinos del Distrito.

Actualmente, grupos ciudadanos organizados a través de la plataforma de Unidos por el Huajuco, se encuentran gestionando ante las autoridades locales una propuesta que contempla una serie de medidas para un “Quick-Fix” a la problemática vial de la zona, algunas de las cuales ya han sido implementadas. Los proyectos más recientes en los que se está trabajando son el programa de concientización y limpieza del Río La Silla, y el plan de calles completas para la conectividad y accesibilidad de las escuelas de la zona con los centros habitacionales cercanos.

Hay mucho camino por andar en la relación ciudadanía - gobierno y en la forma en que el gobierno actual aborda los temas urbanos en nuestro país. Es necesario romper paradigmas, desaprender, y esto aplica tanto para el sector gobierno como para los ciudadanos. Si los procedimientos y modelos adecuados no han funcionado de la mejor manera, entonces se debe ajustar el rumbo y abrirse a nuevas formas de hacer las cosas.

Actualmente, en la práctica no existe una buena coordinación entre los distintos departamentos y niveles de gobierno, o esta es muy escasa. Cada quien se enfoca en solucionar “su parte”

del problema o área de influencia, y se pasan por alto los efectos de esto en el sistema completo. Prevalece también la tendencia de abordar “lo urgente”, que responde normalmente a consecuencias de lo que no se hizo bien en el pasado, y se pierde de vista la visión del futuro hacia dónde se quiere llegar. Por otro lado, posturas partidistas entorpecen la continuidad de esfuerzos y planes entre un gobierno y otro. Se requiere de organismos e instituciones que realmente garanticen la continuidad en la planeación urbana y de que se implemente la figura formal del funcionario público de carrera, sobre todo en temas urbanos, garantizando que estos puestos sean ocupados en base a méritos de experiencia y capacidad, y no por relaciones o compromisos de los nuevos gobernantes.

Necesitamos funcionarios públicos capaces de gestionar el conflicto, que en la ciudad es inevitable, que se atrevan a practicar un gobierno más abierto que a final de cuentas, les generará confianza ciudadana, legitimándolos. Para ello, se requiere de gobernantes que adopten una visión integral, sistémica y de largo plazo. Todo lo anterior no se resolverá de manera espontánea. Los ciudadanos debemos seguir empujando juntos para ir provocando los gobiernos que queremos.

5.3 Acciones desde el IMPLANc Mty: innovando hacia la planeación participativa

A partir de 1994, ha ido surgiendo paulatinamente en distintas ciudades del país la figura de los institutos municipales de planeación. En el caso de Monterrey, apenas en el año 2013 fue fundado por la pasada administración el Instituto de Planeación Urbana y Convivencia de Monterrey (IMPLANc Mty) como un organismo público descentralizado creado con el objetivo principal de establecer una instancia técnica encargada de dar continuidad a la planeación urbana integral, a pesar de los cambios de gobierno, así como de procurar el cuidado ambiental y los espacios de convivencia para los habitantes de la ciudad.

Desde febrero del 2015, en la delegación del Huajuco se ha trabajado con el Implanc buscando implementar la planeación urbana participativa en la zona a través de la incorporación de propuestas ciudadanas consensadas en las revisiones periódicas de su plan parcial de Desarrollo Urbano. Esto se ha hecho mediante un nuevo esquema de enlaces ciudadanos funcionando como puentes entre sus habitantes, el gobierno y la iniciativa privada.

Además de abrir la puerta a un acercamiento entre autoridades y ciudadanía para que juntos decidan hacia donde se desea que evolucione la ciudad, el Implanc Mty ha introducido otras formas innovadoras para promover un desarrollo urbano más equitativo y sostenible, que garantice una mejor calidad de vida para todos. A continuación se mencionan algunas de ellas:

- Concepto de autonomía compartida que se ha ido aplicando en Planes parciales por Distritos (Distrito Tec, Distrito UR, y mega-Distrito del Huajuco). Aquí se trabaja principalmente en el empoderamiento ciudadano orientado a la práctica de la planeación participativa por sectores, fomentando el fortalecimiento del sentido de identidad y orgullo comunitario.

- Desarrollo urbano orientado al transporte público (DOT). El Plan de desarrollo urbano 2012-2025 para la ciudad de Monterrey fue el primero en el país en incorporar esta visión.
- Enfoque hacia la generación de convivencia en los espacios públicos como pegamento social y como factor clave para crear ambientes y comunidades más seguras.

1planeación urbana del municipio. Pero hace falta que se trabaje en conjunto con otros institutos de planeación y con los que vayan surgiendo en el resto de los municipios conurbados del área metropolitana, para homologar criterios básicos y construir una visión integral de ciudad. Y sobre todo, hace falta que estos organismos logren constituirse como entidades autónomas, para así realmente poder garantizar la continuidad no solo de los planes que generen, sino de su propia existencia. Se requiere para ello de la intervención de la ciudadanía organizada avalando y exigiendo que esto suceda, y no dejándolo a merced de la voluntad política del gobierno en turno.

VI Conclusiones

Hoy en día es innegable la influencia que la sociedad civil puede llegar a tener en el rumbo de las políticas públicas en general. Sin embargo, para que esta influencia exista, es necesario que la propia sociedad sea capaz de organizarse, y 1de asumir su co-responsabilidad con el gobierno para provocar las condiciones que le garanticen un mayor bienestar social y calidad de vida. La participación ciudadana organizada en conjunto con autoridades y desarrolladores, constituye una oportunidad única para definir el rumbo óptimo del desarrollo de la ciudad.

Para lograr este esquema de planeación participativa es necesario primero salvar la grave crisis de confianza de los ciudadanos hacia las autoridades que hoy prevalece en el país. Es necesario avanzar hacia un esquema de gobierno más abierto y transparente, y para ello es imprescindible la disposición y apertura de todas las partes involucradas para participar un proceso de dialogo de frente.

Actualmente, los 3 grandes sectores que conforman la ciudad se encuentran psicológicamente divorciados: ciudadanos, autoridades y desarrolladores parecen verse entre sí como enemigos, en vez de como parte clave de un sistema, cada uno con su papel crucial, y en donde ninguno puede sobrevivir sin el otro. En realidad estos 3 sectores son absolutamente co-dependientes, pero no lo han asumido.

Si para hacer ciudad cada sector se empeña en seguir jalando en direcciones distintas, prevalecerá como hasta ahora una lucha de poderes que no nos permitirá avanzar mucho hacia un desarrollo urbano más ordenado y sostenible. Pero por el contrario, si buscamos realmente potencializar ese avance, tenemos que encontrar la manera de empujar todos en el mismo sentido, sumando, no dividiendo. Necesitamos primero provocar un acercamiento e identificar el punto de encuentro, aquello en lo que sí coincidimos, y a partir de ahí construir

una visión compartida de hacia dónde queremos ir, para luego sumar esfuerzos buscando concretar ese futuro deseado.

Los habitantes de la zona del Huajuco han presenciado durante los últimos años como su desarrollo urbano ha avanzado de forma acelerada sin venir acompañado de la infraestructura adicional necesaria para soportarlo. Esto amenaza su patrimonio y calidad de vida y hoy es una realidad que se manifiesta, entre otras cosas, en una creciente problemática vial, infraestructura de servicios insuficiente y afectación al entorno natural.

Todo esto es el resultado acumulativo de lo que ha venido sucediendo en el pasado, lo cual hace evidente que el o los modelos de desarrollo urbano aplicados hasta este momento no han funcionado de la mejor manera. La planeación no puede ni debe detenerse, pero todo indica que debe darse de una manera diferente. Es importante que en un asunto de tanta relevancia para todos como es la planeación urbana, se aplique la Prospectiva apoyándose en las 3 grandes estrategias que apunta Miklos (2008):

- la visión a largo plazo, dejando fuera los planteamientos a corto plazo
- la cobertura holística, visión del todo por encima de las partes
- el consenso, para pasar de la planeación a acciones efectivas, y que exige el involucramiento de los protagonistas en la toma de decisiones

Sin embargo, la planeación, por más buena que sea, no es suficiente. Es necesario encontrar también la manera de que los planes construidos de forma incluyente logren concretarse, y que esto suceda a tiempo. Buena parte de la frustración que hoy se hace evidente entre los vecinos del Huajuco responde a que, a pesar de que en los planes de desarrollo desde hace años se contemplan una serie de obras encaminadas a apoyar la infraestructura vial y de servicios existente, no se han materializado avances importantes que logren mitigar la creciente problemática urbana. Hace falta que se dé continuidad en esos planes, ajustándolos en el tiempo, pero sobre todo se requiere capacidad de gestión para que se lleven a la práctica. Las autoridades deberían adoptar un modelo que permita dar esta continuidad a la planeación urbana, pero sobre todo, son los ciudadanos los que pueden salvar esta situación. El funcionario público llega y se va, pero el habitante de la zona se queda.

Todavía hay mucho por hacer en el Huajuco: del total de suelo urbanizable disponible en esta delegación, aproximadamente el 50% se encuentra aún sin desarrollar. Esto la convierte por un lado en un área de oportunidad para la ciudad con el potencial para convertirse en una zona modelo si se logra la preservación de sus características naturales privilegiadas, y por otro representa un gran reto: debemos encontrar la forma de que su desarrollo urbano futuro suceda de manera ordenada, responsable y sostenible. Para ello, es necesario que prevalezca una planeación a largo plazo, donde se asuma una visión sistémica en la que el sector ciudadano participe de manera organizada, manifestándose para equilibrar sus intereses con los de los desarrolladores, a través de la intervención y regulación adecuada de las autoridades.

Los vecinos del Huajuco se encuentran hoy ante la oportunidad de marcar un parteaguas y empezar a hacer las cosas de manera diferente. Los ciudadanos deben pasar de una postura reactiva y crítica a una proactiva y propositiva. Es necesario continuar sumando esfuerzos con las autoridades para avanzar hacia un patrón de desarrollo urbano más sostenible en la zona.

Bibliografía

Alguacil. (2008). "Espacio Público y Espacio Político. La Ciudad como el Lugar para las Estrategias de Participación". *Polis* (7(020)), pág. 17.

Barbieri, E. (1993). "Why Future studies?". Grey Seal, Londres. pág. 1-72.

Conejero, E. (2005). "Globalización, gobernanza local y democracia participativa". *Cuadernos constitucionales de la Cátedra Fadrique Furió Ceriol* (52-53), pág. 13-31.

Forrester, J.W. (1969). "Urban Dynamics ", Pegasus Communications, Inc., MA, U.S.A.

Fernández Güell, J. (2012). "Linking territorial foresight and urban planning foresight" *The Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy*, 14 (4), pág. 316-335.

Fernández Güell, J. (2006). "Planificación estratégica de ciudades: Nuevos instrumentos y procesos". Barcelona, España. Editorial Reverté.

Gándara, G. (2015). Strategic Prospective Methodology to Explore Sustainable Futures. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, November 2015, Vol. 11, No. 11, 606-614

Hebert, F. y Bradley, J., (1997). "The effect of personality type on team performance", *Journal of Management Development*, Vol. 16 Iss: 5, pp.337 - 353

Jorquera, D. (2011). "Gobernanza para el Desarrollo Local" [en línea] <http://www.rimisp.org/N6-Gobernanza-para-desarrollo-local-Jorquera-2011.pdf>

Montemayor, M. (2014). "La participación ciudadana como factor clave para el desarrollo urbano sostenible: hacia la gobernanza en la Delegación del Huajuco". Tesis de maestría en Prospectiva Estratégica. Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey. México, diciembre 2014.

Miklos, T. *et al.* (2008). "Prospectiva, gobernabilidad y riesgo político: instrumentos para la acción". México, Limusa.

Mojica, F.J. (2005). "La construcción del futuro. Concepto y modelo de prospectiva estratégica, territorial y tecnológica", Bogotá, Universidad Externado de Colombia

Pérez, G. (2014). "Capítulo 12. Modelación de escenarios: asumir la complejidad y el cambio desde una perspectiva sistémica" en Gándara y Osorio. 2014. *Métodos Prospectivos: Manual para el estudio y construcción del futuro*, Paidós, México.

Plan Parcial de Desarrollo Urbano Sustentable para el Cañón del Huajuco 2014-2030, versión para consulta, Gobierno Municipal del municipio de Monterrey 2012-2015.

Poduje, I. (2008). "La Participación Ciudadana en la Planificación Urbana". Seminario sobre Experiencias Nacionales de Participación Ciudadana en el Desarrollo Urbano de Chile [en línea] <http://www.redalyc.org/redalyc/pdf/198/19891404.pdf>