

Análisis estratégico para el ordenamiento de las ciudades de Oaxaca, México

Christian Martínez Olivera¹

Crucita Aurora Ken Rodríguez²

Andrés Enrique Miguel Velasco³

Resumen

El análisis estratégico es una herramienta imprescindible para la generación de información de los territorios y, por tanto, permiten una mejor toma de decisiones en torno a la planificación y ordenamiento de las ciudades. Su uso requiere de la activa participación de los tres niveles de gobierno, federal, estatal, y gobiernos locales; en especial de estos últimos quienes son los principales responsables de la planificación a nivel local al tener la responsabilidad jurídica, contar con la infraestructura y el recurso material y económico para cumplir con esta responsabilidad. Por tal razón, la presente investigación tiene como objetivo realizar el análisis FODA y conocer cómo ha incidido la gestión de los gobiernos locales en el desarrollo sustentable de 17 ciudades del estado de Oaxaca dentro del período 2000-2020.

Utiliza una metodología mixta, proponiendo el diseño de dos índices elaborados a partir de la información documentada de diversas instituciones gubernamentales; así como realizar el análisis estratégico en las ciudades de estudio. Las hipótesis que se proponen son: que durante el período de estudio, los gobiernos locales tienen un efecto positivo y significativo en el desarrollo sustentable en las ciudades de estudio; la segunda establece que las debilidades y amenazas de las ciudades analizadas son más significativas que sus oportunidades y fortalezas para impulsar la ordenación territorial del desarrollo sustentable. Para su comprobación se aplican métodos de estadística descriptiva y regresión; además, las dimensiones que conforman a los índices se reestructuraron para proceder a la aplicación del análisis FODA. Finalmente, de manera general, los resultados obtenidos arrojan que existe una alta asociación positiva entre las variables analizadas; así como también que son las debilidades y amenazas las que tienen mayor presencia en las ciudades de estudio. Información que resulta de gran importancia para la toma de decisiones en materia de ordenamiento y planificación territorial.

Conceptos clave: 1. Análisis estratégico, 2. ordenamiento territorial, 3. gobierno local

Introducción

En las últimas dos décadas, el concepto de análisis estratégico ha sido utilizado no solamente en las estructuras o corporativos empresariales, sino también en sectores como la educación,

¹ Maestro en Ciencias en Desarrollo Regional. Estudiante del Doctorado en Ciencias en Desarrollo Regional y Tecnológico, Instituto Tecnológico de Oaxaca. christianolivera26@gmail.com

² Doctora en Ciencias en Desarrollo Regional. Profesora Investigadora, Universidad de Quintana Roo. cruken@uqroo.mx

³ Doctor en Ciencias en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional. Profesor Investigador, Instituto Tecnológico de Oaxaca. andres.miguel@itoaxaca.edu.mx

la medicina, el desarrollo tecnológico y la planificación territorial. Este último ha utilizado el análisis estratégico como una valiosa herramienta para obtener información relacionada con la dinámica de los territorios con un enfoque multidimensional. Lo que les ha permitido a las responsables de la planeación regional el sustentar la toma de decisiones en materia de planeación con rigor científico y con mayor certeza en la obtención de resultados a mediano y largo plazo.

El análisis FODA (SWOT por sus siglas en inglés) que permite evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos de una determinada estructura organizacional, se ha convertido en una de las herramientas con la que cuentan los gobiernos locales de las ciudades para elevar sus niveles de eficiencia en materia de proyección espacial. No obstante, este instrumento tendrá un cierto nivel de éxito si cuenta con tres principales factores: la participación democrática y activa de la ciudadanía; la capacitación por parte de la estructura que conforma a los gobiernos locales; y, un adecuado programa de seguimiento y control de las estrategias implementadas. De lo contrario, la planificación estratégica estaría destinada a no cumplir con los parámetros mínimos esperados y continuaría la falta de orden en el crecimiento de las ciudades.

A saber, dentro de los diversos beneficios con los que cuenta el implementar un análisis de este tipo se encuentra el planificar los territorios desde un enfoque sustentable, principalmente considerando tres factores: la gestión adecuada del agua; la recolección y reciclaje de los residuos sólidos; y, una infraestructura de movilidad urbana que no priorice al automóvil. Por todo lo anterior, la investigación que sustenta el presente estudio tiene como objetivo realizar el análisis FODA y conocer cómo ha incidido la gestión de los gobiernos locales en el desarrollo sustentable de 17 ciudades del estado de Oaxaca dentro del período 2000-2020.

Marco Teórico

La ciudad y su crecimiento: nuevos desafíos y oportunidades

La ciudad es un complejo escenario de transformación del espacio habitado y fuente de socialización, en el que se satisfacen las necesidades sociales, fisiológicas y económicas, y en el que se desenvuelve el ser humano, construido a partir de posturas interdisciplinarias (García, 2017). No obstante, para Aguilar (2017) y Fenster (2004), los sustanciales cambios socioeconómicos, tecnológicos, políticos y culturales que han caracterizado a la globalización han tenido como efecto complejizar la conceptualización de la ciudad y su entorno en función de las características y objetivos de la disciplina que la estudie. Desde la perspectiva del desarrollo regional diversos autores coinciden en definir a la ciudad como el epicentro del desarrollo con la infraestructura que facilita la comunicación y crea un ambiente que estimula a los espacios públicos para la interacción social y el flujo de ideas para la innovación y cuidado de los recursos ambientales (Preiss y Schroeder, 2020; Olivera, et al., 2020).

Sin embargo, aunque el análisis de la ciudad puede llevarse a cabo desde diversos puntos de vista, indudablemente debe de existir una articulación profunda e indisoluble en torno al estudio de las dinámicas internas y externas que afectan su correcto crecimiento (Aguilar, 2017). Principalmente porque todas las ciudades cuentan con la aparición de nuevos desafíos y problemáticas en su inminente proceso de crecimiento como problemática

en común; pero al mismo tiempo, esto representa una importante oportunidad en el diseño adecuado durante su proceso de expansión territorial.

De acuerdo con Urquieta (2014) muchas ciudades latinoamericanas se construyen sin planificación alguna, o que esta aparece tardíamente para plantear estrategias paliativas pero no como solución de raíz, o implementar normas que no siempre son atendidas por la sociedad por su alto grado de complejidad. Dentro de los problemas más comunes en las ciudades se encuentran: falta de agua entubada; delincuencia y narcotráfico; exceso de tráfico vehicular; asentamientos urbanos irregulares; transporte público ineficiente; sistema público de salud colapsado; desempleo; contaminación de ríos y lagos; precios altos de los bienes y servicios; y la falta de drenaje (Chapa y Mazar, 2007). Desafortunadamente, si la inercia negativa de crecimiento de estas problemáticas no se detiene a través de políticas públicas sensatas, solo se generará más caos y desorden social.

Por su parte, Rejón, Adame y Cadena (2017) sostienen que las principales causas de las dificultades en las ciudades son el crecimiento urbano acelerado y la falta de planeación de los territorios que al mismo tiempo ha generado desequilibrios y desigualdades sociales y de exclusión. Empero, García y Pérez (2011) agregan que la falta de estrategias para el manejo del agua, desde su extracción hasta su tratamiento y reúso, y la nula oferta de soluciones adecuadas de vivienda, cobertura de servicios y alternativas de movilidad urbana, también son parte fundamental en la explicación de las complejidades en las ciudades. En suma, es evidente que existe una confrontación de los rasgos de urbanización, donde se privilegia el capital inmobiliario y los intereses financieros y comerciales con las formas de gestión del suelo, de los recursos naturales y de la propiedad de la tierra (Sánchez, 2015)

Para Preiss y Schroeder (2020) aunque estos inconvenientes suelen ser característicos de ciudades y Zonas Metropolitanas, lo cierto es que aquellos territorios semi-urbanos o en proceso de urbanización comienzan a registrar problemas similares aunque en menor proporción y magnitud. No obstante, las implicaciones de repensar el crecimiento y la urbanización desde un enfoque multidisciplinario, permiten generar la información necesaria para detectar oportunidades en la planificación de territorios urbanos y en proceso de urbanización.

Al respecto, Pérez (2020) argumenta que la expansión urbana acelerada en ciudades ya establecidas, y en proceso en territorios semiurbanos, genera oportunidades para diseñar modelos de crecimiento y desarrollo ordenado y sustentable. Con respecto a las primeras, la provisión adecuada y equitativa de servicios, la gestión sustentable y racional de residuos, la transición energética, la inclusión de características de género y etnicidad, así como mayor fomento de actividades económicas con enfoque cultural, permiten incrementar los niveles de bienestar en las ciudades (Pérez, 2020; García y Pérez, 2011). Utilizando herramientas como las tecnologías de la información y análisis de datos geoestadísticos, para el diseño y divulgación de las estrategias con una mejor comprensión en los ciudadanos, para que estos no se encuentran desinformados y tengan una mayor participación (Barajas, et al., 2015).

Por otra parte, las oportunidades de los territorios semiurbanos son aún mayores considerando que son regiones rurales en un proceso de transformación, y, por tanto, se encuentran en el momento adecuado para una planificación eficiente y sustentable. En particular, en las también llamadas ciudades intermedias, la expansión demográfica y espacial de los asentamientos para las viviendas resulta un factor crucial a considerar para

una correcta segregación social y en el corto plazo una mejora de los servicios públicos y uso más eficiente de la tierra (Pérez, 2020). En este contexto, este tipo de territorios también cuentan con la pertinencia para aprovechar su crecimiento y diseñar un adecuado proceso del tratamiento de los desechos urbanos y la gestión adecuada del agua, fomentando su reutilización (Iracheta, 2010).

Autores como Harvey (1973), Ramírez (2003) e Iracheta (2010), coinciden en que los territorios en proceso de transformación deben de implementar el modelo de ciudad sustentable, principalmente para no repetir los mismos errores de planificación que han padecido las ciudades y Zonas Metropolitanas ya establecidas. Para Iracheta (2010) este modelo implica contar con un crecimiento económico, pero no a cualquier precio, una configuración de las determinantes sociopolíticas y ambientales de territorio, la inclusión de la tecnología materializada en bienes y servicios, y una mayor participación de los actores sociales locales. Principalmente, porque se considera que son los propios ciudadanos los nodos estratégicos para la configuración de su propia infraestructura y espacio público.

Esta ideología ha sido planteada por Lefebvre (1969), quien afirma que el desarrollo y crecimiento de una ciudad debe ser fruto de una planificación coherente y del estudio consciente de todos los factores que la conforman. Y no de la puesta en marcha de manifiestos urbanos que puntualicen soluciones generales para la planificación de las ciudades e imaginarios ideales, que difieren de la realidad que acompaña y determina las necesidades de cada espacio (Boisier, 2006). En otras palabras, la urbanización y el proceso para llegar a esta, debe de considerar las necesidades de los ciudadanos y para los ciudadanos y no priorizar factores condicionantes como los conflictos sociales y empresariales que inciden en un crecimiento urbano equilibrado y sustentable (Velasco, et al., 2019).

A saber, cuando se desarrolla una urbanización progresiva, indiscriminada y fuera de control hacia áreas desarticuladas de la estructura e infraestructura urbana se obtienen ciudades informales, caracterizadas por la fragmentación y segregación sin estructura, sin cohesión física y social (Camacho, 2012). La aparición de los asentamientos irregulares también son la prueba inequívoca del inadecuado diseño de políticas públicas de vivienda, una pobre mitigación en medio de los desastres naturales y la nula generación de información sobre los territorios (Hernández, 2015). Por tal motivo, es necesaria la aplicación de estrategias que permitan conocer la dinámica, tanto de las ciudades como de aquellos territorios en proceso de convertirse en centros urbanos, para una adecuada toma de decisiones en materia de planificación al corto y largo plazo.

Análisis estratégico como herramienta de planificación

La concepción de un análisis estratégico considera el estudio del entorno y la proyección del alcance y velocidad de posibles cambios, y se define como un proceso analítico que facilita la toma de decisiones para la reducción de riesgos y el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el propio entorno (Borrego, et al., 2010). De acuerdo con Riapira et al., (2015) el concepto de planeación y estrategia están ligados pues ambos designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos. Este tipo de análisis permiten un aumento en la productividad y éxito en el manejo de todos

los recursos de una organización, identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, mejor conocido como FODA (Borrego et al., 2010).

Y aunque este método de planificación se ha enfocado en un principio a un contexto empresarial, en las últimas dos décadas se ha convertido en parte fundamental en otros sectores como el educativo, tecnológico y de planificación territorial (Briones, et al., 2017). De acuerdo con Portillo y Ariza (2004) esta metodología presenta algunas diferencias entre sector y sector, pero, sin embargo, lleva a conseguir objetivos y metas similares a través de la generación de información para una mejor toma de decisiones. Para Borrego et al., (2010) la formulación y diseño de planificación utilizando esta herramienta necesita de un consenso, articulando un proceso en el que los agentes del sistema analizado puedan intervenir directamente en la configuración de orientaciones y proyectos; es decir, es necesaria la planificación participativa.

Por otra parte, la dificultad de desarrollar una planificación estratégica adecuada gira en torno a implementar mecanismos de control y evaluación a través del diseño de indicadores sencillos y comprensibles a la vez para orientar las decisiones de manera objetiva y transparente (Portillo y Ariza, 2004). La información obtenida de estos mecanismos permitiría una retroalimentación constante del sistema de indicadores para un seguimiento eficiente, caracterizado por llevar a cabo ajustes en función del cambio de la dinámica sociopolítica o socioeconómica del territorio (Velasco et al., 2019). No obstante, este tipo de planificación estratégica se enfrenta a dos principales dificultades: la necesidad de crear un órgano encargado del proceso y dotarlo presupuestariamente; y la dificultad de la captura, interpretación y divulgación de la información obtenida.

Al respecto, para Olivera et al., (2021) es claro al sostener que una correcta planificación territorial tiene como responsables directos a los representantes políticos y los gestores de los gobiernos locales; los primeros para una mejor distribución del presupuesto público, y los segundos para desplegar estrategias para la obtención de información. Por su parte Peraza (2012) agrega que la participación de los actores locales es primordial para identificar con mayor precisión las áreas problemáticas, los objetivos, las líneas de acción, las alternativas y los recursos materiales y humanos disponibles para alcanzar las metas que se propongan. Sin embargo, autores como Iracheta (2010), Camacho (2012), Velasco et al. (2019) y Olivera et al., (2021), concuerdan que el eje rector para implementar el análisis estratégico y la toma de decisiones en función de la información obtenida es el gobierno local de cada territorio, principalmente porque cuenta con la autoridad jurídica, la infraestructura y recursos económicos para planificar de manera coherente su territorio potencializando sus oportunidades y fortalezas, y mitigando sus debilidades y las amenazas.

Los gobiernos locales y la planificación estratégica con enfoque sustentable

Los presidentes y cabildo, responsables de la gestión de las ciudades y de aquellos territorios en vía de transición a convertirse en un sistema urbano, se enfrentan con un problema cada vez más recurrente: cómo atender, con recursos cada vez más escasos, la demandas de sus ciudadanos y la planificación de su territorio (Alonso, 2010). De acuerdo con Olivera et al., (2021) a lo largo de las dos últimas décadas un reducido número de gobiernos locales han implementado una gestión pública como modelo de gobierno e implementado el análisis

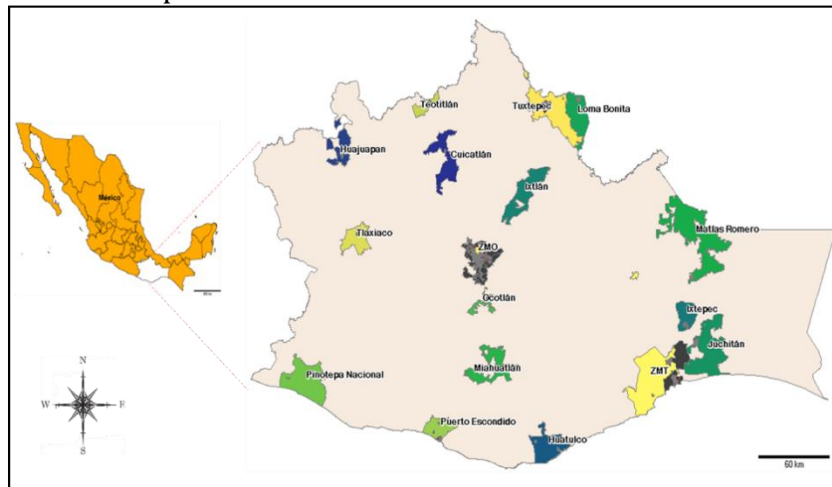
FODA con el objetivo de definir sus objetivos, identificar sus puntos críticos y configurar estrategias que mejoren la eficiencia de su gestión. Para Ken (2014) la humanidad se encuentra en la peor crisis de su historia y donde los gobiernos locales tienen el gran reto de planificar sus territorios para mitigar los efectos negativos consecuencia de la desatención de años previos, pero también para proyectar el crecimiento de las ciudades al mediano y largo plazo de manera eficiente y con enfoque sustentable.

Para Alonso (2010) los gobiernos locales que tengan por objetivo una planificación eficiente deben de hacer énfasis en la interacción horizontal entre actores encuadrados en estructuras económicas, sociales, culturales y asociaciones ciudadanas con intereses convergentes en el territorio de la ciudad. Por su parte Haberkorn (2016) propone que la planificación estratégica no debe de ser únicamente del territorio, sino también de la organización misma, en este caso del gobierno local al ser necesario conocer el análisis de la organización para, posteriormente, tener la certeza de contar con el recurso humano adecuado para continuar con el proceso de planificación.

En contraste Murillo (2004) resalta que existen cuatro principales retos a superar para tener una planificación estratégica eficiente y sustentable: la falta de rigor técnico en la formulación y ejecución de estrategias; la falta de transparencia en la estructura de los gobiernos locales; los conflictos sociales y de la tenencia de la tierra; y, la ofensiva por parte del sector empresarial en contra de acciones que estén en contra de sus intereses. En consecuencia, es necesario que los integrantes que conforman al gobierno local, y con el propósito de que tengan la capacidad para decidir sobre el direccionamiento del territorio hacia el futuro, cuenten con la capacitación necesaria en materia de planificación estratégica o, en su defecto, condicionar un nivel académico mínimo para acceder a puestos de elección popular (Lago, 2013). Sin olvidar que en un contexto como el actual, la sustentabilidad en los territorios resulta un factor obligado en todo proyecto de planificación territorial, sobre todo para mitigar las consecuencias negativas y evidentes del cambio climático, y gestionar de mejor manera los recursos naturales de cada territorio.

Finalmente, un gobierno local que implemente un análisis estratégico para generar un banco de datos para mejorar su toma de decisiones en la planificación de su territorio, obtiene, además de resultados positivos, las condiciones necesarias para fomentar un desarrollo local equilibrado y sustentable. En un estudio reciente, Mejía (2022) concluye que los retos de los gobiernos locales se pueden superar al aplicar una metodología para diagnosticar de manera multidimensional su eficiencia y conocer las condiciones de su territorio, principalmente porque se obtiene información real con rigor científico para la toma de decisiones y la mejora continua. Por tal motivo, el presente trabajo tiene como objetivo realizar el análisis FODA y conocer cómo ha incidido la gestión de los gobiernos locales en el desarrollo sustentable de 17 ciudades del estado de Oaxaca dentro del período 2000-2020 (Mapa 1).

Mapa 1. Ubicación de las ciudades de estudio



Fuente: Elaboración propia.

Metodología

La presente investigación tiene un enfoque mixto longitudinal del tipo correlacional y descriptivo, considerando 17 ciudades del estado de Oaxaca, México. Se plantean dos hipótesis; por un lado, la primera establece que los gobiernos locales han incidido de manera positiva y significativa en el desarrollo sustentable de las ciudades de estudio. Su nomenclatura y algunas de sus características geográficas y demográficas se pueden visualizar en la Tabla 1.

Tabla 1. Características de las ciudades de estudio

Nombre Oficial	Nombre cotidiano	Población (año 2000)	% Población originaria (año 2000)	Coordenadas Geográficas			Región en Oaxaca
				Latitud Norte	Longitud Oeste	Altitud msnm	
Ixtlán de Juárez	Ixtlán	8,268	61.88	17°19'50"	96°29'14"	2,030	Sierra Norte
San Juan Bautista Cuicatlán	Cuicatlán	9,945	13.82	17°47'55"	96°57'35"	620	Cañada
Teotitlán de Flores Magón	Teotitlán	9,876	17.83	18°07'57"	97°04'20"	1,067	Cañada
Ciudad Ixtepec	Ixtepec	22,675	21.05	16°33'46"	95°06'00"	61	Istmo
Loma Bonita	Loma Bonita	40,877	2.56	18°06'25"	95°52'50"	30	Papaloapan
Matías Romero Avendaño	Matías Romero	40,709	12.00	16°52'20"	95°02'30"	198	Istmo
Miahuatlán de Porfirio Díaz	Miahuatlán	32,555	9.56	16°19'42"	96°35'46"	1,558	Sierra Sur
Ocotlán de Morelos	Ocotlán	18,183	3.65	16°47'29"	96°40'30"	1,513	Valles Centrales
Puerto Escondido	Puerto	32,471	3.41	15°51'43"	97°04'18"	65	Costa
Heroica Ciudad de Tlaxiaco	Tlaxiaco	29,026	25.87	17°16'10"	97°40'45"	2,063	Mixteca
Crucecita	Huatulco	28,327	4.25	15°46'08"	96°08'06"	35	Costa
Santiago Pinotepa Nacional	Pinotepa	44,193	19.04	16°20'17"	98°03'01"	199	Costa
Heroica Ciudad de Huajuapán de León	Huajuapán	53,219	7.88	17°48'14"	97°46'33"	1,584	Mixteca
Heroica Ciudad de Juchitán de Zaragoza	Juchitán	78,512	57.49	16°26'00"	95°01'10"	20	Istmo
San Juan Bautista Tuxtepec	Tuxtepec	133,913	13.42	18°05'10"	96°07'26"	20	Papaloapan
Zona Metropolitana de Oaxaca	ZMO	501,283	8.33	17°3'55"	96°43'25"	1567	Valles Centrales
Zona Metropolitana de Tehuantepec	ZMT	145,567	12.75	16°19'28"	95°14'27"	44	Istmo

Fuente: Elaboración propia con datos de Avendaño et al., (2020).

Para la elección de las ciudades de estudio se establecieron dos criterios. De elegibilidad: ciudades de 15,000 o más habitantes y que sean lugar central de una región socioeconómica; y de exclusión para ciudades con menos de 15,000 habitantes y que carezcan de información relacionada con la investigación. El estrato utilizado para la

categorización de las ciudades es en función del tamaño de su población (Avendaño, et al., 2020): pequeñas, entre 15 mil y 50 mil habitantes; medianas: entre 50 mil y 100 mil habitantes; grandes: entre 100 mil y 150 mil habitantes; y Zona Metropolitana: mayor a 150 mil habitantes. Su nomenclatura y algunas de sus características geográficas y demográficas se pueden visualizar en la Tabla 1.

Metodológicamente, el modelo propuesto considera dos variables: gobierno local (variable independiente); y el desarrollo sustentable (variable dependiente). Para facilitar el análisis correlacional y comparativo FODA, los índices se estandarizaron, y para ello la ecuación 2 sirvió para obtener el índice con incidencia positiva y la ecuación 3 para obtener el índice con incidencia negativa de cada componente (Ic) basada en la metodología de Sepúlveda (2008). Asimismo, los índices con valores estandarizados fueron evaluado con la siguiente escala: de 0.000 a 0.200 (muy baja); de 0.210 a 0.400 (baja); de 0.410 a 0.600 (media); de 0.610 a 0.800 (alta); y, de 0.810 a 1.000 (muy alta).

$$Ic = (VR - Vmín)/(Vmáx - Vmín) \quad (2)$$

$$Ic = (VR - Vmáx)/(Vmín - Vmáx) \quad (3)$$

Donde: Ic= índice del componente; VR= valor real; Vmáx= valor máximo; Vmín= valor mínimo

Tabla 2. Operacionalización del Índice de Desarrollo Sustentable

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	DIMENSIONES	INDICADORES	ECUACIÓN	FUENTES			
Índice de Desarrollo Sustentable (IDS)	Aspecto económico	Unidades económicas (UE)	Aspecto Territorial	Viviendas habitadas (VA)	$Y' = a + bXi \quad Y'' = a + bXi$ donde DLS=a+b (IGL)				
		Ingreso PIB per cápita (IPC)		Viviendas c/material en piso distinto de tierra (VPDT)					
	Tasa de inflación (TI)	Viviendas c/techo de material distinto a lámina de cartón (VTDL)							
Tasa de interés (TIS)	Viviendas c/usan gas para cocinar (VGC)								
Tasa de desempleo (TD)	Viviendas c/sanitario (VCS)								
Salario mínimo anual (SM)	Viviendas c/energía eléctrica (VCE)								
Población económicamente activa (PEA)	Viviendas c/disponibilidad de drenaje (VCD)								
Aspecto social	Intensidad Migratoria (MI)	Viviendas c/agua entubada (VCA)		Aspecto Cultural (AC)			Población que habla lengua indígena (PHLI)	IDS= Prom* (AE, AS, AA, AT, AC) donde AE=Prom (UE, IPC, TI, TIS, TD, SM, PEA) AS=Prom (MI, CP, ID, IS, PCS, PASS, TCS, IE, NE, ND) AA=Prom (APC, DA, IF, SAI, SR, PTAR, VTAR, RS, VRR) AT=Prom (VA, VPDT, VTDL, VGC, VCS, VCE, VCD, VCA, BEV, TEC, UC, SB, SDA, SAP, AMP, ASMP, LC, PL) AC= Prom (PHLI, GL, FT, TH, BS, CC, EC)	INAFED; INEGI; SAPAO; PNUD; SEFIN; CONAPO; SENSP; CONEVAL; Banco de México; Comisión Nacional de los Salarios Mínimos; CONAFOR; CONAGUA; SEP; Sistema Estatal de Información Cultural; Sistema Nacional de Información Cultural; IEPECO
	Crecimiento poblacional (CP)	Bienes en la vivienda (BEV)							
	Incidencia delictiva (ID)	Terrenos ejidales y comunales (TEC)							
	Índice de salud del PNUD (IS)	Unidades de comercio (UC)							
	Personal de salud en clínicas (PCS)	Sucursales bancarias (SB)							
	Población con acceso a los servicios de salud (PASS)	Sistemas de drenaje y alcantarillado (SDA)							
Total de clínicas de salud (TCS)	Sistemas de agua potable (SAP)								
Índice de educación del PNUD (IE)	Agencias del ministerio público (AMP)	IGL=AP donde: AP= Prom (IMF, IMP, VTM, TGM, SGM, TI, AR, TMCP, GP, DP)	Escala de valores: 0.00 a 0.20 (muy baja) 0.21 a 0.40 (baja) 0.41 a 0.60 (media) 0.61 a 0.80 (alta) 0.81 a 1.00 (muy alta) *Prom: Promedio						
Número de escuelas (NE)	Agentes del ministerio público (ASMP)								
Número de docentes (ND)	Longitud de red carretera (LC)								
Aspecto ambiental	Agua potable per cápita (APC)			Puntos de atención Licónsa (PL)					
	Denuncias ambientales (DA)			Gastronomía local (GL)					
	Incendios forestales (IF)			Fiestas tradicionales (FT)					
	Superficie afectada por incendio forestal (SAI)			Turistas hospedados (TH)					
	Superficie reforestada (SR)			Bibliotecas (BS)					
	Plantas de tratamiento de aguas residuales (PTAR)			Casas de la cultura (CC)					
	Volumen tratado de aguas residuales (VTAR)			Expresión cultural (EC)					
	Residuos sólidos (RS)								
Vehículos de recolección de residuos (VRR)									

Fuente: Elaboración propia con base en Mejía (2022), Olivera et al., (2021), Ken (2014) y Murillo (2004).

Para el análisis de las variables se utiliza la metodología de Sepúlveda (2008) para el diseño del índice de gobierno local (IGL) y del índice de desarrollo sustentable (IDS), la

construcción de estos fue realizada a través de la elaboración de una base de datos conformada por la recopilación de información directa obtenida de diversas instituciones gubernamentales. Por un lado, en la Tabla 2 se observa la estructura del índice de desarrollo sustentable, que se conforma del promedio de los valores relativos de los indicadores que los integran y mediante fórmulas que constituyen las dimensiones económico, social, cultural, ambiental y territorial. Por su parte, la Tabla 3 muestra al análisis de la operacionalización del índice de gobierno local; así como también del modelo metodológico, en el cual se establece que si crece la variable independiente, los componentes de la variable dependiente también crecerán.

Tabla 3. Operacionalización del Índice de Gobierno Local

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	MODELO METODOLÓGICO
Índice de Gobierno Local (IGL)	Aspecto político (AP)	Ingresos municipales federales (IMF) Ingresos municipales propios (IMP) Votación total para presidente municipal (VTM) Tipo de gobierno municipal (TGM) Sistema de gobierno municipal (SGM) Tecnificación institucional (TI) Auditorías realizadas (AR) Total de mujeres en el cargo de presidente municipal (TMCP) Gasto público (GP) Deuda pública (DP)	<pre> graph TD Ciudades --> Glocal[Gobierno local] Ciudades --> DS[Desarrollo sustentable] Glocal --- AP[Aspecto político] DS --- AE[Aspecto económico] DS --- AS[Aspecto Social] DS --- AA[Aspecto Ambiental] DS --- AT[Aspecto Territorial] DS --- AC[Aspecto Cultural] AP --> DS </pre>

Fuente: Elaboración propia con base en Mejía (2022), Olivera et al., (2021), Ken (2014) y Murillo (2004).

Con respecto a la comprobación de la hipótesis se utilizan herramientas de estadística descriptiva e inferencial, entre ellas el programa IBM SPSSv21 con el objetivo de obtener la relación existente entre el índice de gobierno local (IGL) y el índice de desarrollo sustentable (IDS). La hipótesis se acepta si el valor porcentual de r^2 es mayor a 60% con una significancia menor a 0.05. De igual manera se obtiene la regresión lineal para establecer un modelo que permita predecir el comportamiento de las variables; esta relación se expone en la ecuación 1 de la Tabla 2; donde: IDS: valor predictivo de la variable dependiente; a: intersección de la línea recta con el eje Y; b: pendiente de la línea recta; IGL: valor de la variable independiente. Finalmente, de acuerdo con los índices y sus respectivos indicadores de las dimensiones mencionadas, se llevó a cabo el análisis estratégico FODA y sus gráficas correspondientes.

Para la segunda hipótesis parte de que las debilidades y amenazas de las ciudades analizadas son más significativas que sus oportunidades y fortalezas para impulsar la ordenación territorial del desarrollo sustentable. Por tal motivo, en la Tabla 4 se muestran los indicadores que se consideraron para el análisis estratégico. Es preciso señalar que la presente investigación toma como referencia los trabajos de Mejía (2022), Olivera et al., (2021), Ken (2014) y Murillo (2004), en los cuales se analiza la planificación estratégica para impulsar el desarrollo a nivel local con enfoque sustentable con la participación de los gobiernos locales.

Tabla 4. Análisis estratégico de las ciudades de estudio

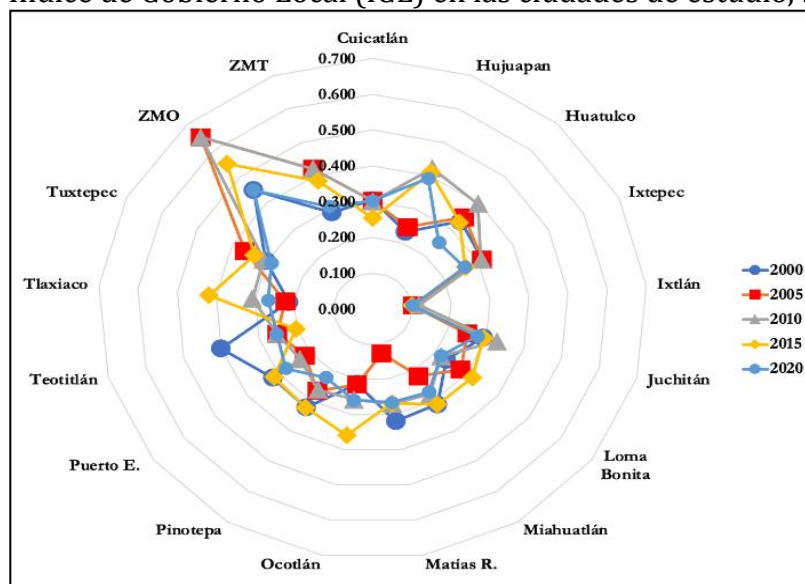
FORTALEZAS (+)		OPORTUNIDADES (+)		DEBILIDADES (-)		AMENAZAS (-)	
1	IMP	1	IMF	1	TGM	1	TI
2	VTM	2	TI	2	SGM	2	TIS
3	AR	3	TI	3	DP	3	DA
4	UE	4	TMCP	4	TD	4	IF
5	IPC	5	GP	5	SAI	5	SM
6	PEA	6	SM	6	RS	6	TEC
7	APC	7	UC	7	MI	7	CP
8	PTAR	8	SR	8	ID	8	ID
9	TCS	9	VA				
10	VTAR	10	VCD				
11	VRR	11	BEV				
12	VPDT	12	UC				
13	VTDL	13	SB				
14	VGC	14	PL				
15	VCS	15	EC				
16	VCE	16	LC				
17	VCA	17	PHLI				
18	SDA	18	CC				
19	SAP	19	TH				
20	AMP	20	FT				
21	ASMP	21	GL				
22	BS						
23	PCS						
24	PASS						
25	IE						
26	ND						
27	NE						

Fuente: Elaboración propia con base en las Tablas 2 y 3.

Resultados

Los gobiernos locales de las ciudades tienen una importante función en el ordenamiento de sus territorios, principalmente porque cuentan con la infraestructura, el recurso humano y económico, y la legalidad -responsabilidad- jurídica para llevarla a cabo. Tal y como se puede apreciar en la Tabla 2, los factores que conforman al aspecto político son diversos, mismos que pueden variar conforme el tiempo y afectar el desempeño de los gobiernos locales. Al respecto en la Gráfica 1 se puede observar el comportamiento del Índice de Gobierno Local (IGL) de las ciudades analizadas y dentro del periodo de estudio.

Gráfica 1. Índice de Gobierno Local (IGL) en las ciudades de estudio, 2000-2020

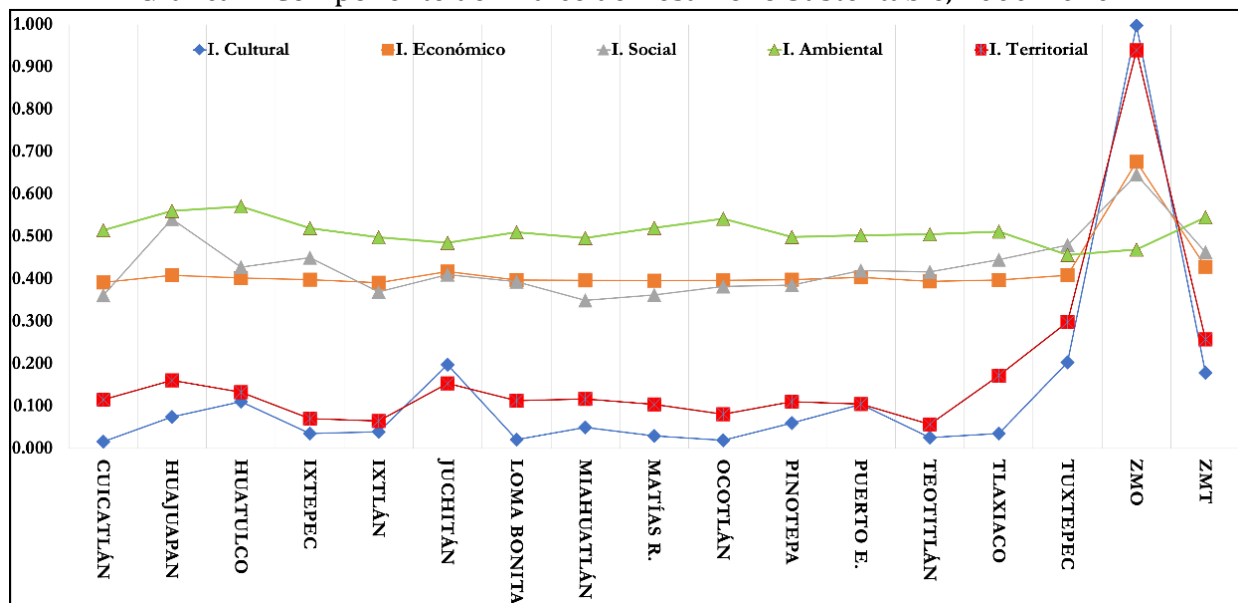


Fuente: Elaboración propia con datos de la Tabla 2.

En el gráfico se puede observar que en promedio durante los años 2010 y 2015, los gobiernos locales de las ciudades de estudio mostraron un mejor desempeño en comparación con los años 2000, 2005 y 2020. Siendo la Zona Metropolitana de Oaxaca (ZMO) la ciudad con el mejor desempeño a lo largo del periodo analizado, con sus mejores años en 2005 y 2010; en contraste, la pequeña ciudad de Ixtlán muestra los peores resultados en la dinámica de su índice. Y en lo que respecta al resto de las ciudades, incluida la Zona Metropolitana de Tehuantepec (ZMT), los niveles de este índice oscilan de bajo a medio; salvo algunas excepciones como Tlaxiaco, Ocotlán y Huajuapán durante 2015. Cabe señalar que dentro de las tres principales debilidades que se registran en este aspecto son: la falta de participación de la mujer; la tecnificación institucional; y el gasto público, que se orientó en mayor porcentaje al gasto corriente.

Por su parte, la Gráfica 2 muestra la dinámica de los componentes que conforman al Índice de Desarrollo Sustentable (IDS) en el período 2000-2020. En primer lugar, los tres principales aspectos con nivel medio que resaltan en la mayoría de las ciudades son: lo ambiental; lo económico; y lo social. En contraste, y con un nivel muy bajo se encuentran lo territorial y cultural; lo cual resulta sorprendente considerando que en el estado de Oaxaca existe un gran potencial cultural; además, en lo territorial, una de las principales problemáticas es la falta de bienes y servicios en la vivienda. Por su parte, la Zona Metropolitana de Oaxaca es una excepción con un nivel alto en lo cultural y lo territorial, lo que permite argumentar que la infraestructura de vivienda y de fomento y comercialización cultural es de calidad; lo que resulta coherente considerando que es un centro urbano de gran extensión. No obstante, el caso de la Zona Metropolitana de Tehuantepec (ZMT) no es similar dado que sus aspectos cultural y territorial no logran alcanzar un nivel medio, y, por el contrario, son, por muy poco, más grandes que la ciudad de Juchitán.

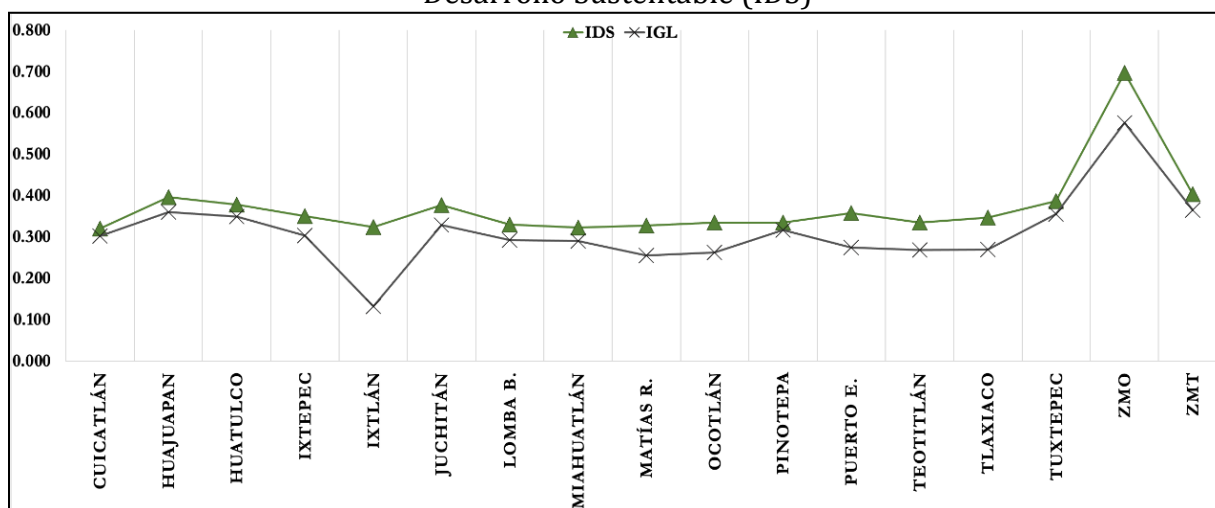
Gráfica 2. Componente del Índice de Desarrollo Sustentable, 2000-2020



Fuente: Elaboración propia con datos de la Tabla 2.

En cuanto a la Gráfica 3, se muestra el promedio de cada uno de los índices analizados, y de la relación que existe entre estos en cada una de las ciudades de estudio; en una primera instancia se logra observar que existe una relación entre ambas variables. Es decir, que entre mejor desempeño del Índice de Gobierno Local (IGL) mejor es el desempeño del Índice de Desarrollo Sustentable (IDS) comprobando así la primera hipótesis; con excepción de la ciudad de Ixtlán, en la cual a pesar de que su IGL es el más bajo de todos, su IDS es similar al del resto de las ciudades analizadas. Dos aspectos a resaltar de este gráfico son: por un lado, que la dinámica de ambos índices de la Zona Metropolitana de Tehuantepec y la ciudad de Tuxtepec es muy cercano a lo similar, lo que permite argumentar que en la ZMT no existe eficiencia en su gobierno local; por otra parte, que los dos índices de la Zona Metropolitana de Oaxaca (ZMO) tiene un nivel que va de alto (IGL) a muy alto (IDS).

Gráfica 3. Relación entre el promedio del Índice de Gobierno Local (IGL) y el Índice de Desarrollo Sustentable (IDS)



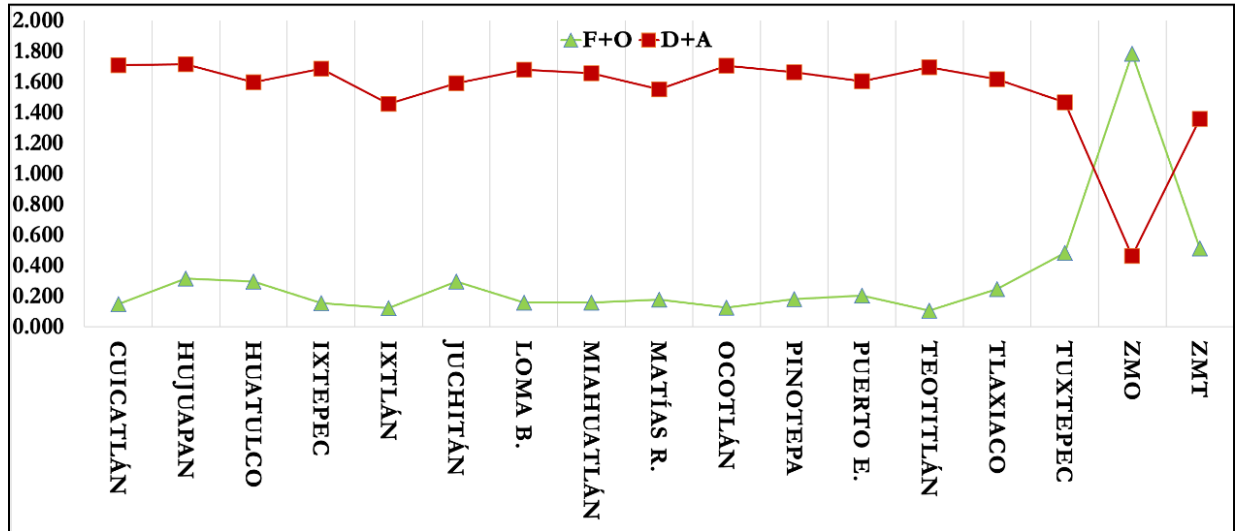
Fuente: Elaboración propia con datos de la Tabla 2.

Estadísticamente se realizó la comprobación de la primera hipótesis llevando a cabo las pruebas correspondientes, cuyos resultados muestran que el desarrollo sustentable de las ciudades de Oaxaca fue positivo asociado a los gobiernos locales de 2000 a 2020. Es decir, existe una correlación muy alta (0.850) y significativa entre el índice de gobierno local (IGL) y el índice de desarrollo sustentable (IDS). Por tanto, se sostiene que, entre mayor eficiencia de los gobiernos locales, mayor es el efecto positivo en el desarrollo sustentable. En el análisis de regresión entre el índice de gobierno local (IGL) y el índice de desarrollo sustentable (IDS), y de acuerdo con el valor de R cuadrado corregida de 0.846, se puede concluir que el modelo explica en un 84.6% la relación entre ambas variables. Además, el modelo también permite proyectar que un incremento en el IGL aumentaría un 6.89% de su valor en el nivel del IDS, comprobando con datos duros que el crecimiento del desarrollo sustentable de las ciudades analizadas y dentro del período de estudio analizado, está asociado a los gobiernos locales.

Por otra parte, la Gráfica 4 muestra el análisis estratégico realizado a las ciudades de estudio a través de la reconfiguración de las dimensiones señaladas en la Tabla 2. En el gráfico se puede visualizar que, y con excepción de la Zona Metropolitana de Oaxaca (ZMO), la suma de las debilidades y amenazas (D+A) es mucho mayor que a la suma de la fortalezas y

oportunidades (F+O). Lo más alarmante es que la diferencia entre ambos aspectos es por mucho muy grande; donde las fortalezas y oportunidades se encuentran en un nivel muy bajo, y, por el contrario, las debilidades y amenazas se encuentran en niveles muy altos. Lo que es de llamar la atención es que a pesar de que en la Zona Metropolitana de Oaxaca se concentran el mayor número de conflictos y manifestaciones sociales que provienen de todo el estado, cuenta con niveles muy altos de fortalezas y oportunidades en su territorio.

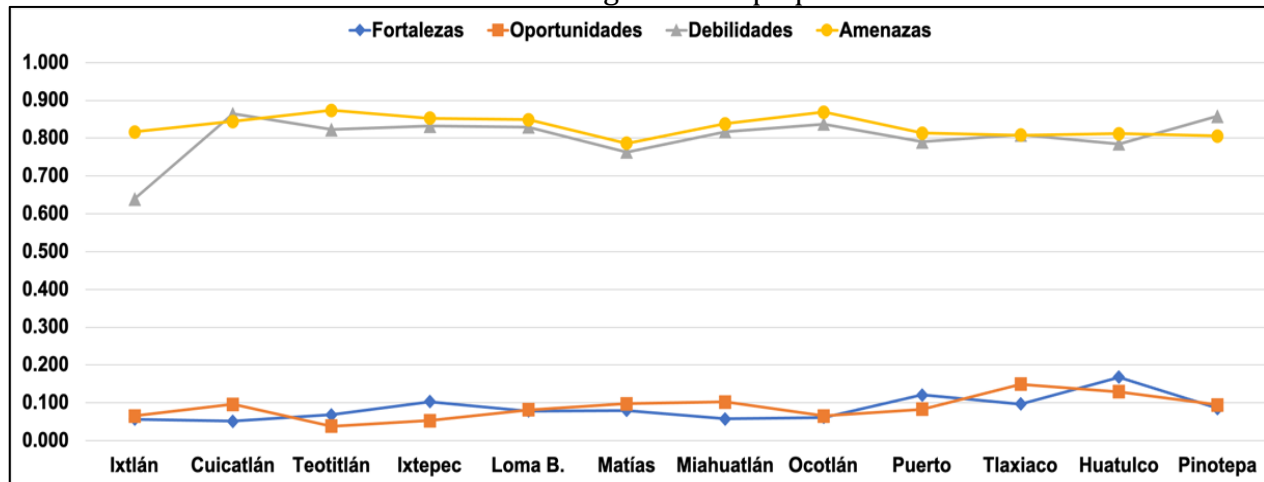
Gráfica 4. Análisis FODA a las ciudades de estudio



Fuente: Elaboración propia con datos de la Tabla 2.

En lo que respecta al análisis estratégico de las pequeñas ciudades, este se puede visualizar en la Gráfica 5, en la cual todas las pequeñas ciudades cuentan con altos niveles de amenazas y debilidades; con excepción de Ixtlán que en términos de debilidades tiene un nivel medio en este aspecto. En contraste, el nivel de las fortalezas y oportunidades de todas las pequeñas ciudades es muy bajo; con algunas excepciones como Huatulco, Tlaxiaco y Puerto Escondido, que presentan una ligera diferencia con el resto. En esta línea, las más comunes debilidades y amenazas en estas ciudades es el crecimiento demográfico, la generación y almacenamiento de residuos sólidos, la falta de infraestructura educativa y de salud, y la falta de servicios básicos en la vivienda. Respecto a las oportunidades y fortalezas, se encuentran altos niveles de participación electoral, gestión adecuada de recursos naturales, atractivos turísticos, y actividades agrícolas importantes como, por ejemplo, la cosecha de piña en Loma Bonita o los pueblos mágicos en Ixtlán.

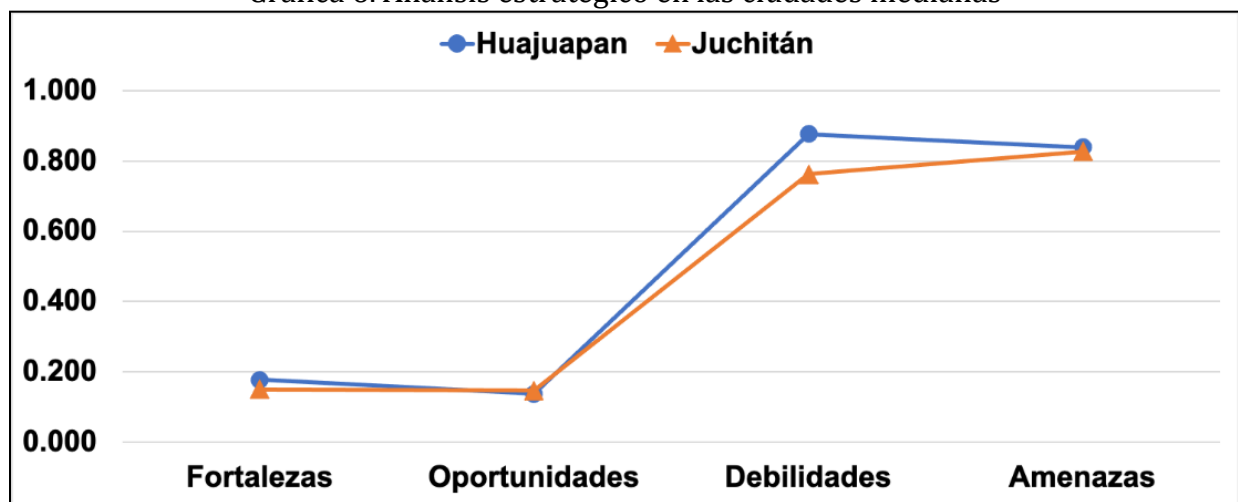
Gráfica 5. Análisis estratégico en las pequeñas ciudades



Fuente: Elaboración propia con datos de la Tabla 2.

Con respecto a las ciudades medianas, la Gráfica 6 muestra la dinámica en este aspecto de Huajuapán y Juchitán. Observando que en ambos casos, las debilidades y amenazas tienen un nivel muy alto, que contrasta con los niveles bajos en sus fortalezas y oportunidades. Dentro de las principales debilidades y amenazas en estas ciudades se encuentran: incremento de la incidencia delictiva; crecimiento poblacional; falta de abastecimiento de agua potable; desempleo; saturación del sistema de salud; riesgo sanitario por el inadecuado manejo y tratamiento de residuos sólidos; y la baja participación electoral. Respecto a sus fortalezas y oportunidades, estas ciudades cuentan con aspectos similares como: un vasto presupuesto público; niveles educativos altos en la región; son un importante centro de intercambio comercial; cuentan con infraestructura tecnológica en la estructura de los gobiernos locales y, en el caso de Juchitán, forma parte del plan estratégico del corredor interoceánico en el Istmo de Tehuantepec.

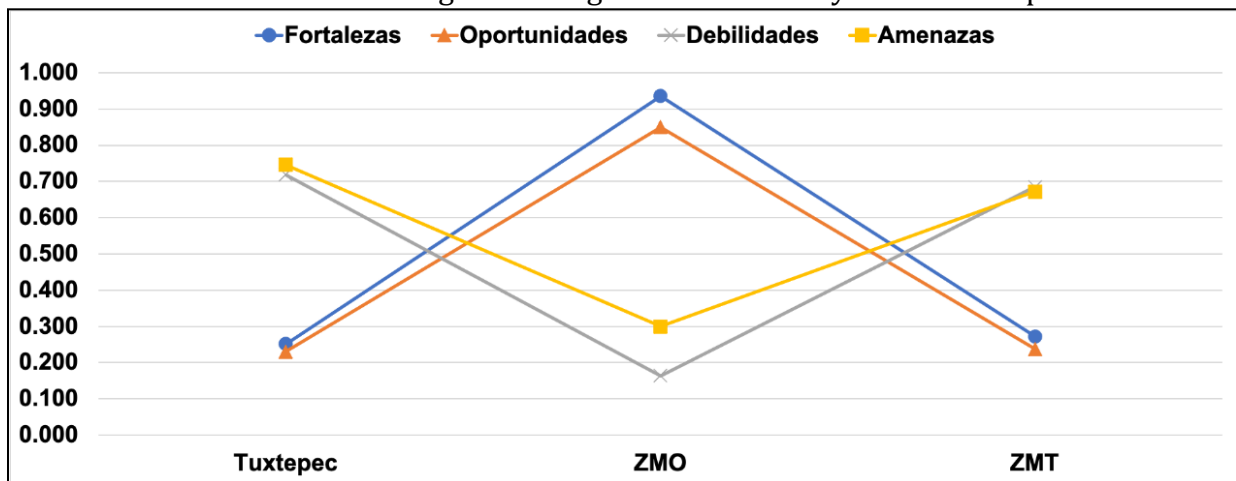
Gráfica 6. Análisis estratégico en las ciudades medianas



Fuente: Elaboración propia con datos de la Tabla 2.

Por último, la Gráfica 7 muestra el análisis correspondiente de las grandes ciudades y las Zonas Metropolitanas de estudio. Se observa que Tuxtepec y la Zona Metropolitana de Tehuantepec (ZMT) tienen niveles altos en cuanto a sus debilidades y amenazas; y niveles medios con respecto a sus fortalezas y oportunidades; situación que resulta intrigante considerando que la ZMT cuenta con un territorio más extenso en comparación con Tuxtepec, pero tienen una dinámica similar. Otro aspecto a resaltar es que estas ciudades cuentan con aspectos similares sobre sus debilidades y amenazas como, por ejemplo: falta de abastecimiento de agua potable; sequía; incremento de la incidencia delictiva; baja participación electoral; migración; falta de planes de recolección y tratamiento adecuado de los residuos sólidos; y crecimiento de los asentamientos humanos irregulares. Por otra parte, dentro de sus principales fortalezas y oportunidades se encuentran: cercanía con otros estados de la República para intercambio comercial; vasta extensión de terreno para la agricultura y ganadería; un monto importante de presupuesto público; adecuada infraestructura del gobierno local; y, en el caso de la ZMT, forma parte del corredor interoceánico del Istmo de Tehuantepec.

Gráfica 7. Análisis estratégico de las grandes ciudades y Zonas Metropolitanas



Fuente: Elaboración propia con datos de la Tabla 2.

Por su parte, la Zona Metropolitana de Oaxaca (ZMO) es la excepción en comparación con todas las ciudades analizadas considerando que sus niveles de fortalezas y oportunidades son muy altos y los niveles de sus debilidades y amenazas son bajos (Gráfica 7). Lo anterior cobra sentido considerando que esta Zona Metropolitana concentra municipios importantes como Oaxaca de Juárez (capital del estado), Santa Lucía del Camino y Santa Cruz Xoxocotlán; mismas que tienen una alta dinámica económica y comercial. Sumado a los diversos atractivos turísticos de la región y de la concentración de la infraestructura de bienes y servicios básicos en materia de educación, de salud, de empleo y de seguridad pública.

Asimismo, la Zona Metropolitana también es punto de concentración de manifestaciones sociales como marchas, bloqueos y toma de oficinas, lo que, en teoría debería afectar su dinámica pero que, de acuerdo con los resultados de la presente investigación no inciden de manera considerable en sus debilidades y amenazas. No obstante, al momento de la redacción del presente documento, la Zona Metropolitana de Oaxaca

enfrenta cuatro complejos problemas que de no recibir una atención y solución al corto plazo puede afectar la tendencia de los resultados aquí presentados. Estas problemáticas son: acumulación y nulo tratamiento de los residuos sólidos; crecimiento de la inseguridad pública; desempleo; y gentrificación.

En suma, los resultados del análisis estratégico de las pequeñas ciudades, ciudades medianas, y grandes ciudades y Zonas Metropolitanas, refuerzan los resultados de la Gráfica 4, con lo cual se comprueba la segunda hipótesis en la cual se presenta el promedio de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de todas las ciudades de estudio. Demostrando con datos que las debilidades y amenazas son superiores a las fortalezas y oportunidades que, en otras palabras, se refiere a que, y con excepción de la Zona Metropolitana de Oaxaca (ZMO), las ciudades analizadas cuentan con aspectos negativos que pueden ser un factor para impedir una planificación territorial eficiente y sustentable. Por tal motivo, es necesario que las autoridades correspondientes implementen estrategias adecuadas para mitigar los efectos negativos señalados y, por el contrario, potencialicen todas y cada una de las oportunidades y fortalezas de cada ciudad.

Conclusiones y recomendaciones

La investigación ha tenido por objetivo realizar el análisis FODA y conocer cómo ha incidido la gestión de los gobiernos locales en el desarrollo sustentable de 17 ciudades del estado de Oaxaca dentro del período 2000-2020. Al respecto, propone dos hipótesis: la primera decreta que durante el período de estudio, los gobiernos locales tienen un efecto positivo y significativo en el desarrollo sustentable en las ciudades de estudio; la segunda establece que las debilidades y amenazas para el desarrollo sustentable de las ciudades analizadas son más significativas que sus oportunidades y fortalezas. Después de realizar los análisis estadísticos y FODA correspondientes, se comprueban ambas hipótesis.

En lo que respecta a la primera hipótesis, estadísticamente su comprobación se llevó a cabo con las pruebas correspondientes, cuyos resultados muestran que el desarrollo sustentable de las ciudades de Oaxaca fue positivo asociado a los gobiernos locales de 2000 a 2020 (Gráfica 3). En otras palabras, existe una correlación muy alta y significativa entre el índice de gobierno local (IGL) y el índice de desarrollo sustentable (IDS), por lo que, se sostiene que, entre mayor eficiencia de los gobiernos locales, mayor es el efecto positivo en el desarrollo sustentable. Por su parte, por medio de la Gráfica 4 se comprueba la segunda hipótesis, demostrando que las debilidades y amenazas de las ciudades analizadas son más significativas que sus oportunidades y fortalezas para impulsar la ordenación territorial del desarrollo sustentable de las ciudades. Misma tendencia que se puede observar en el análisis estratégico por tamaño de cada una de las ciudades (Gráficas 5, 6 y 7), con excepción de la Zona Metropolitana de Tehuantepec (ZMO) obteniendo resultados que muestran que las oportunidades y fortalezas en este territorios son más significativas que sus debilidades y amenazas. Teniendo en una posible explicación en torno a que en la ZMO se concentra el mayor número de infraestructura de bienes y servicios en el estado de Oaxaca.

En general, los resultados exponen de que a pesar que exista, o haya existido, una buena gestión en las ciudades, y se hayan logrado algunos avances para alcanzar el desarrollo sustentable, y darle a la ordenación territorial un fundamento de sustentabilidad, los

resultados obtenidos no logran aminorar, o eliminar, las debilidades y amenazas de este proceso, lo que significa que en la práctica el trabajo a realizar al respecto es muy amplio todavía. Las ciudades reclaman, para una ordenación territorial sustentable, el tratamiento de las aguas residuales, el manejo adecuado de los desechos sólidos, la regulación del tráfico vehicular, etc.

Finalmente, es necesario que las autoridades correspondientes realicen su propio análisis estratégico para confirmar los resultados de la presente investigación; posteriormente, diseñar las estrategias correspondientes para mitigar los efectos negativos y generar las condiciones necesarias para potencializar sus oportunidades y fortalezas. Sin embargo, para que esto se implemente de manera eficiente, un aspecto obligado a conformar es un sistema de seguimiento y control de las acciones a seguir, y que forme parte de la estructura del gobierno local. Asimismo, es de vital trascendencia que cada uno de los que conforman la estructura del gobierno local, tenga la capacitación mínima para realizar un análisis estratégico y, en consecuencia, un mejor ordenamiento territorial, sobre todo en las pequeñas y medianas ciudades. Por último, y en el caso de la Zona Metropolitana de Oaxaca, es urgente atender las problemáticas en materia de incremento de la inseguridad pública y el almacenamiento y tratamiento de residuos sólidos; este último y a la fecha de terminada la redacción del presente, no tiene una claridad en su solución a pesar de ser un problema que puede desencadenar afectaciones en la salud pública en el corto plazo.

Referencias

- Alonso, Á. I.**, 2010. La planificación estratégica como instrumento de gestión pública en el gobierno local: análisis de caso. *Cuadernos de Gestión*, 10(1), pp. 101-119.
- Aguilar, G. A.**, 2017. Ciudad, espacio urbano y comunicación. Prácticas y hábitos en la reinención de una conurbación. *Global Medio Journal*, 14(27), pp. 79-106.
- Avenidaño, J. M. y otros, 2020. Desigualdades territoriales de las ciudades multiculturales. El caso del estado de Oaxaca, México. *Economía, Sociedad y Territorio*, XX(64), pp. 601-631.
- Barajas, I. A., Kjellen, M. y Mejía Betancourt, A.**, 2015. *Agua y ciudades en América Latina: retos para el desarrollo sostenible*. Nueva York. Routledge.
- Boisier, S.**, 2006. Algunas Reflexiones para aproximarse al concepto de ciudad-región. *Estudios Sociales*, 14(28), pp. 163-190.
- Borrego, A. A., Linares Barrantes, C. y Cachay Boza, O.**, 2010. Modelo de análisis y formulación estratégica. Empleando herramientas matriciales. *Industrial Data*, 13(1), pp. 9-17.
- Briones, V. F. V., Alonso Becerra, A., Alfonso Robaina, D. y Michelena, E.**, 2017. Análisis estratégico de una universidad basado en el enfoque por procesos. *Ingeniería Industrial*, XXXVIII(2), pp. 201-209.
- Camacho, A. C.**, 2012. *Mitos y realidades de la planeación urbana en la ciudad de Oaxaca*. [En línea]
Available at: <http://zaloamati.azc.uam.mx/handle/11191/384>

- Chapa, O. M. y Mazar, J.,** 2007. La economía urbana y los problemas de las ciudades: la experiencia reciente de México. *CienciaUAT*, 2(2), pp. 57-61.
- Fenster, T.,** 2004. *The global city and the Holy city, narratives on knowledge, planning and diversity*. Londres. Pearson Education.
- García, E. T. A.,** 2017. La ciudad como espacio habitado y fuente de socialización. *Ánfora*, 24(42), pp. 189-216.
- García, M. y Pérez, R.,** 2011. *200 años de urbanización en México. Memorias del XII Seminario-Taller Internacional de la Red mexicana de ciudades hacia la sustentabilidad*. Estado de México. El Colegio Mexiquense.
- Haberkorn, M. J.,** 2016. Planificación estratégica y políticas públicas. Un análisis comparado de tres planes estratégicos en el periodo de postconvertibilidad. *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal*, 16(27), pp. 197-199.
- Harvey, D.,** 1973. *Social Justice and the City*. London. Edward Arnold Publications.
- Hernández, Á. G.,** 2015. Marginación y pobreza como condición compulsiva en áreas suburbanas de la Ciudad de México. Estudio de caso: el asentamiento humano irregular de Laderas de Sayula. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, (2), pp. 341-345.
- Iracheta, A.,** 2010. Ciudad sustentable: crisis y oportunidad en México. *Revista del CESLA*, 2(13), pp. 503-530.
- Ken Rodríguez, C. A.,** 2014. *Desarrollo regional y gestión pública en Quintana Roo 1970-2010: estudio de caso municipio de Othón P. Blanco*. México D.F. Miguel Ángel Porrúa.
- Lago, A.,** 2013. Capacitación en planificación estratégica. Impulso del desarrollo local con microempresas. *Observatorio laboral. Revista Venezolana*, 6(11), pp. 97-109.
- Lefebvre, H.,** 1969. *El derecho a la ciudad*. Pensilvania. Universidad Estatal de Pensilvania.
- Mejía, J. R. Q.,** 2022. El nivel de la gestión de la municipalidad provincial de Chota: una metodología para gobiernos locales. *Industria Data*, 25(1), pp. 79-102.
- Murillo, H. G.,** 2004. La planificación y gestión del desarrollo territorial en municipios con dificultades de gobernabilidad. *Revista Opera*, 4(4), pp. 37-70.
- Olivera, C. M., Martínez García, K. A., Martínez Sánchez, L. A. y Miguel Velasco, A. E.,** 2020. Relación entre la gestión pública y el desarrollo local sustentable de las ciudades de Oaxaca, 2000-2017. *RIEM. Revista Iberoamericana de estudios municipales*, XI(22), pp. 155-187.
- Olivera, C. M., Miguel Velasco, A. M., Martínez García, K. A. y Moreno Avendaño, J.,** 2021. Gobierno local y desarrollo sustentable. Caso de las ciudades de Oaxaca, México. *Cuaderno Urbano*, 30(30).
- Peraza, A.,** 2012. La estrategia gerencial y su aplicación en la gestión de los gobiernos locales. *Observatorio Laboral. Revista Venezolana*, 5(9), pp. 85-107.
- Pérez, O. R. M.,** 2020. Ciudades sobrecargadas: la sobreexplotación de recursos como limitante del desarrollo sustentable. *Antipoda. Revista de Antropología y Arqueología*, Issue 39.

- Portillo, L. F. y Ariza Montes, J. A.,** 2004. Análisis estratégico de los sistemas productivos locales: el caso del mueble de Lucena. *Revista de Estudios Regionales*, Issue 71, pp. 109-129.
- Preiss, O. y Schroeder, R.,** 2020. La ciudad y la región: imágenes y realidad revisitadas. *Redes. Revista do Desenvolvimento Regional*, 25(2), pp. 635-651.
- Ramírez, B.,** 2003. *Modernidad, posmodernidad, globalización y territorio: un recorrido por los campos de las teorías*. Ciudad de México. UAM-Xochimilco.
- Rejón, E. H., Adame, S. y Cadena, E.,** 2017. Los retos de la sustentabilidad urbana en México. Reflexiones sobre la evaluación a través de la metodología ICES del BID. *Quivera*, 19(1), pp. 85-97.
- Riapira, E. M., Vera Colina, M. y Melgarejo Molina, Z.,** 2015. Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(134), pp. 79-87.
- Sánchez, E. M.,** 2015. Lo urbano en la región oriente del Estado de México. *Quivera*, 17(2), pp. 73-107.
- Sepúlveda, S.,** 2008. *Metodología para estimar el nivel de desarrollo sostenible de territorios*. San José. Biograma.
- Urquieta, P.,** 2014. Los desafíos de las ciudades vulnerables. Construcción de ciudad y construcción del riesgo en La Paz y El Alto. *Bulletin de l'Institut français d'études andines*, 43(3), pp. 445-462.
- Velasco, A. E. M. y otros,** 2019. Los conflictos sociales y su impacto en el turismo. El caso de las ciudades de Oaxaca, México. *Investigación y Desarrollo*, 27(1).

