

Análisis estratégico y planificación territorial sustentable en las ciudades de Oaxaca, México

Strategic analysis and sustainable territorial planning in the cities of Oaxaca, Mexico

Christian Martínez Olivera*
Crucita Aurora Ken Rodríguez**
María Soledad Ojeda Aquino*

**Tecnológico Nacional de México campus Instituto Tecnológico de Oaxaca, México*

***Universidad Autónoma de Quintana Roo campus Chetumal, México*

Resumen

El análisis estratégico es una herramienta que se ha vuelto imprescindible en la planificación territorial con enfoque sustentable. En el presente artículo se realiza un análisis estratégico a 17 ciudades del estado de Oaxaca durante el periodo 2000-2020, con el objetivo de examinar la planificación territorial, proponiendo el supuesto que de 2000 a 2020 las debilidades y amenazas son más significativas que las oportunidades y fortalezas. Se aplica una metodología que estandariza la información de instituciones gubernamentales en su diseño así como en la operacionalización de los índices que se construyen. Los resultados arrojan que durante todo el periodo y en la mayoría de las ciudades, la hipótesis se acepta parcialmente, proporcionando información relevante para la toma de decisiones en materia de planificación territorial.

Palabras clave: Planificación territorial; análisis estratégico; desarrollo sustentable.

Abstract

Strategic analysis is an essential tool for sustainable territorial planning. This article conducts a strategic analysis of 17 cities in the state of Oaxaca from 2000 to 2020, aiming to analyze how these factors have impacted territorial planning. It proposes the assumption that, from 2000 to 2020, weaknesses and threats outweighed strengths and opportunities. It uses a methodology that standardizes information from government institutions for the design and operationalization of the indices used. The results show that the hypothesis was partially accepted throughout the period and in most cities, providing relevant information for decision-making in territorial planning.

Keywords: Territorial planning; strategic analysis; sustainable development.

ANTECEDENTES

Los estudios de análisis estratégico iniciaron como una herramienta utilizada por los corporativos empresariales, sin embargo, su trascendencia logró que también se le considere en otras disciplinas científicas como en medicina, en innovación, desarrollo tecnológico, así como en la planificación territorial. En esta última área, representa una valiosa herramienta para la generación de información relacionada con los factores que intervienen en el desarrollo de los territorios con un enfoque multidimensional, lo que les permite a los responsables de la planificación territorial sustentar su toma de decisiones con rigor científico y mayor certeza para la obtención de resultados positivos (Vas, 2017).

También conocido como análisis FODA, permite evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de las estructuras organizacionales, se ha convertido en uno de los principales instrumentos que utilizan los responsables de la planificación para la proyección espacial. Para el éxito de su implementación, es menester tomar en cuenta cuatro factores principales: la participación democrática y activa de la ciudadanía, la capacitación de los actores que conforman a los gobiernos locales, la implementación de un programa de evaluación de las estrategias y que se diseñen en función de las características del territorio. De lo contrario, la planificación estratégica estará destinada a no cumplir con los parámetros esperados, continuando con la falta de orden en el desarrollo urbano (Delgadillo 2016).

La planificación del territorio indiscutiblemente exige un enfoque sustentable, debido a las consecuencias ambientales negativas generadas por el hombre. El propósito principal es construir un proceso de transformación controlado, inclusivo y en equilibrio con el medio ambiente que permita la asignación eficiente de los recursos públicos e involucre a los gobiernos locales como principales responsables del proceso de urbanización. Por todo lo anterior, el presente artículo tiene como objetivo realizar un análisis estratégico a 17 ciudades del estado de Oaxaca durante el periodo 2000-2020 para examinar la situación de cómo han incidido estos factores en la planificación territorial de las ciudades de estudio, proponiendo el supuesto que establece que de 2000 a 2020 sus debilidades y amenazas son más significativas que sus oportunidades y fortalezas en su proceso de planificación territorial.

MARCO TEÓRICO

Teoría del desarrollo territorial: conceptualización y desafíos actuales

El análisis del territorio es una tarea complicada, es de carácter multidisciplinario que no se limita a lo geográfico, involucra un alto nivel de implicaciones por la relación espacial de todos los ámbitos en los que se desenvuelve el ser humano. Para Hernández (2015) es un concepto originado en el campo disciplinar de la geografía, utilizado en varias ramas de la geografía y exportado hacia otras disciplinas, adquiriendo características en función de los cambios que la globalización impone. Es un concepto que permite interpretar la dinámica entre la dimensión espacial que establecen los seres humanos, así como de sus relaciones en los ámbitos cultural, social, político, económico y ambiental (Montero y Herrera, 2020).

La definición más simple de territorio es que es una proporción de la superficie terrestre perteneciente a una nación, ciudad o región, con condiciones geográficas en el que se desarrolla la vida de una especie o de una comunidad animal o vegetal (Agudelo, 2005). De igual forma, el territorio es producto del devenir de sus transformaciones históricas, por lo cual, se puede definir como la construcción política, económica y cultural de una entidad espacial que permite múltiples tramas sociales relacionadas con el Estado (Zago, 2016). Por tanto, el territorio no es un ente estático, sino que por el contrario, parte de una dinámica espacial con múltiples vertientes.

Esta interpretación permite establecer que existen diversos factores relacionados con el crecimiento y el desarrollo multidimensional en los territorios. Para Godoy (2022) esto permite aprovechar todos los recursos locales en el proceso de diseño de soluciones para atender las diversas problemáticas socio territoriales. Por consiguiente, insta la incorporación de modelos de negociación horizontales que contemplen la participación de los actores locales, así como de todos los factores que se encuentran ligados al surgimiento de sistemas productivos a este nivel (Moranchel-Bustos y Carbajal, 2019).

Además, aunque existen diversos modelos de planificación, lo cierto es que todos cuentan con un eje rector planteado en la teoría del desarrollo territorial, que a su vez constituye su fundamento teórico que compone la parte medular en el diseño territorial. Diversos autores definen a esta teoría como el proceso en el que los territorios utilizan su conjunto de recursos humanos, institucionales, ambientales y de economías de escala para generar sus propias condiciones de desarrollo (Fantone, 2004; Olivera, Velasco, Martínez y Moreno, 2021; Moranchel-Bustos y Carbajal, 2019). Además,

establece que el éxito de su implementación se basa en una adecuada proyección de la ordenación del territorio para el uso eficiente de los factores de desarrollo endógeno.

Otro aspecto necesario es descifrar la estructura de los territorios contemplando las distintas visiones políticas, así como la dinámica de los elementos que forman parte de la economía local (Aché, 2013). Esto obliga a realizar un análisis multidimensional en el proceso de evaluación de todas las dimensiones que generan disfuncionalidad en el territorio. Pero, al mismo tiempo, toma en cuenta las debilidades de las estructuras para proponer soluciones que atiendan el problema de raíz (Ríos, 2020). Desafortunadamente, los patrones históricos de organización espacial territorial priorizan el diseño con estilo de desarrollo periférico que provocan la aparición de centros urbanos no planificados (Berdegué, Carriazo, Jara, Modrego y Soaloaga, 2015).

Esta situación ocasiona que la planificación territorial resulta toda una odisea considerando todos los desafíos que tienen que contemplar e intentar superar. El crecimiento exponencial de las zonas de urbanización informal es uno de los principales obstáculos, especialmente porque genera problemáticas territoriales. Al respecto, Delgadillo (2016) señala que los estudios que se han realizado desde distintas perspectivas teóricas coinciden en que la tolerancia por parte de las instituciones del Estado permite la aparición de este tipo de asentamientos irregulares.

Para Lucero, Guevara y Silverio (2022) y Roy (2013) existen tres causas que permiten entender la informalidad territorial: limitada visión sobre la urbanización popular, formal e informal; los derechos económicos que reconocen a la informalidad de los asentamientos como parte del mercado de suelo y el inmobiliario, así como la falta de un análisis jurídico que aborde la incorporación de la urbanización informal como consecuencia de la opacidad de las instituciones gubernamentales en la regularización ilícita de escrituras. Estos asentamientos humanos irregulares traen consigo problemas multidimensionales, alterando el orden urbano, detonando un caos social, institucional, político y territorial (Lucero, Guevara y Silverio, 2022). Lo anterior corresponde a una problemática que no es exclusiva de territorios con gran porcentaje de población en situación de pobreza o pobreza extrema, dado que frecuentemente en muchos casos se trata de negocios de empresas que, en contubernio con funcionarios públicos, realizan procesos opacos para lucrar con el uso del suelo (Delgadillo, 2016; Roy, 2013).

Esta situación también está alimentada por una deficiencia en el mercado del suelo, la desigualdad en la percepción de ingresos, la persistencia de un aparato estatal rebasado, altos costos y atraso tecnológico en la industria de la construcción (Lozano, 2018). Sin embargo, la participación de la sociedad para concretar este tipo de irregularidades se encuentra condicionada al anteponer su bienestar propio al bienestar común, aún y cuando pongan en riesgo su propia seguridad social, económica y de patrimonio (Rivera, Torres Vega y Torres, 2022; Zhou, Pickett y Timon, 2021; Zhou, Chen y Zhou, 2022).

Hernández (2015) señala que estos asentamientos irregulares aumentan el riesgo de desastres socioambientales e incrementan la vulnerabilidad tanto de la población que los habita como de los ecosistemas en su entorno. Estos resultados también son consecuencia de la falta de planificación para la prevención y mitigación de los efectos de los desastres naturales, así como los antropogénicos (Rivera, Torres y Lima, 2022). En conjunto, estos factores impiden un estudio adecuado de estos territorios por la falta de servicios básicos. Esto último debido al nulo presupuesto público para dotarlo.

Al respecto, Roy (2013) destaca que el aumento de los asentamientos irregulares promueve las condiciones para la aparición de ciudades menos compactadas, lo que se traduce en una desventaja medioambiental, económica y social. Lo anterior provoca un latente riesgo ante los constantes desastres naturales generados por las acciones del hombre en contra del ambiente a lo largo de los años. Al respecto, la ONU (2020) señala que la región de América Latina y el Caribe es la segunda más propensa a registrar desastres naturales en el mundo, lo que es alarmante considerando los altos niveles de desigualdad y pobreza con los que cuenta la mayoría de los países que la conforman.

En el caso de México, de acuerdo con un estudio realizado por la Coordinación Nacional de Protección Civil (CNPC), el Centro Nacional de Prevención de Desastres (CENAPRED) y la Secretaría de Protección Ciudadana, los daños que han sufrido los bienes de los sectores público y privado en los últimos años, como consecuencia de los desastres naturales, están centralizados en la vivienda, la infraestructura pública y privada, así como en los costos sociales como fallecimientos o desapariciones (CENAPRED, 2021). Estos daños y pérdidas humanas están estimadas, en promedio, en 2,476.9 millones de dólares en los últimos 15 años; en términos macroeconómicos, esto significó 0.2 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB),

siendo Baja California Sur, Chiapas, Sonora y Veracruz las entidades con el mayor monto en pérdidas por desastres naturales (CENAPRED, 2021).

No obstante, el mayor porcentaje de la población afectada por desastres, principalmente por fenómenos como huracanes, tormentas y terremotos, se ha concentrado en los estados de Veracruz, Oaxaca y Chiapas (Anaya, 2022). Históricamente, como consecuencia de la complejidad y riqueza de sus territorios, estas entidades han concentrado el mayor número de desastres con 371, 125 y 86 eventos respectivamente (Ayala, 2019). Estos sucesos han propiciado un aumento en la vulnerabilidad social, un acelerado e inadecuado proceso de urbanización, aunado a una persistente inequidad en la distribución de los ingresos (ONU, 2020).

A pesar de que los desastres naturales tienen una afectación directa en el patrimonio socioeconómico de toda la población, sus efectos se registran en mayor número y magnitud en aquellos territorios con falta de planificación en su crecimiento. Mayormente, la población que vive en este tipo de asentamientos urbanos registra altos niveles de exclusión multidimensional, incluso de fragilidad en su capacidad de respuesta para afrontar las consecuencias de los diversos riesgos a los que están expuestos (Ríos, 2020). Para Dasí y Sánchez (2022), ante esta problemática se deben de realizar dos acciones urgentes: en primer lugar, contener la aparición de este tipo de asentamientos irregulares; en segundo lugar, para los que ya existen, analizar la dinámica de las estructuras del sistema territorial para determinar los riesgos de sus amenazas y debilidades.

Finalmente, el enfoque sustentable es fundamental en toda planificación territorial, principalmente porque el proceso de desarrollo urbano no permitía la aparición de asentamientos irregulares, disminuir las afectaciones al medio ambiente en función del crecimiento poblacional, así como que asegurar la eficiencia de la localización del espacio urbano. No queda duda que, ante el crecimiento poblacional y el daño ambiental generado por muchos años, la aplicación de una prospectiva sustentable en los territorios es el mayor reto de este siglo, ya que se enfrenta a una fuerte resistencia al cambio de los modelos ortodoxos de planificación por parte de las autoridades encargadas del proceso de urbanización, principalmente en la región de América Latina (Moreno, Pérez, Mariano y Luján, 2023).

Desarrollo territorial con enfoque sustentable

El desarrollo territorial es producto de la implementación de modelos de desarrollo que operan en conjunto con todos los elementos que conforman a un territorio, promoviendo la generación de aprendizaje y propuestas de

retroalimentación para la mejora continua de los procesos de planificación (Moreno, Pérez, Mariano y Luján, 2023). Diseñar un modelo de desarrollo territorial implica conocer las estructuras, los procesos, definir objetivos y generar mecanismos que evalúen el proceso de urbanización tomando en cuenta todos los factores posibles, tanto internos como externos (Lindert, 2016). Ordoñez y Cisneros (2020) agregan que el desarrollo territorial exige una planificación que oriente y adopte una lógica integral sustentable de los territorios, institucionalizando la obtención de algunos de los objetivos de la Agenda 2030.

Al respecto, Barrios (2017) sostiene que pensar en el desarrollo del territorio con enfoque sustentable requiere tomar en cuenta el rol de los actores locales, de los gobiernos locales, la aportación del sector privado y las principales dimensiones que conforman al potencial territorial. Existen diversos enfoques sobre las principales dimensiones del desarrollo territorial sustentable, Sepúlveda (2008) y Olivera, Velasco, Castillo y Ojeda (2023a) proponen un modelo multidimensional para medir el desarrollo territorial sustentable que considera lo social, territorial, económico, ambiental, político y cultural.

Por tanto, la construcción sustentable del territorio debe partir del sistema de intereses en común, de la percepción de las necesidades y potencialidades para cubrirlas, procurando una sana relación con el medio ambiente (Muñoz y Saldivar, 2017). Sin embargo, a partir de la segunda mitad de la segunda década del siglo XXI, la planificación sustentable del territorio enfrenta diversos desafíos tales como la pobreza, la desigualdad, el cambio climático, la provisión de agua, la seguridad alimentaria y la salud, solo por nombrar algunos. En esta perspectiva, Rejón, Adame y Cadena (2017) afirman que el crecimiento urbano es el principal factor de alteración en la planificación sustentable, tanto del territorio donde tiene origen, así como de los territorios que sufren daños colaterales como consecuencia de la migración.

Hoy en día, el tema de la sustentabilidad en el desarrollo territorial es uno de los más urgentes en las agendas internacionales, sobre todo porque el crecimiento demográfico, combinado con el uso excesivo de los recursos naturales, juegan en contra para la contención de daños y posterior solución (Muñoz y Saldivar, 2017). Para Álvarez (2016) la región de América Latina es la que enfrenta los retos más complejos para lograr un cambio estructural de cara a la consecución del progreso social, así como del desarrollo de los territorios de manera sustentable. Para Olivera, Velasco, Castillo y Ojeda (2023a), lograr un desarrollo sustentable implica un manejo

transparente de los recursos públicos, contar con servidores públicos con la capacitación para la toma de decisiones, y principalmente la participación eficiente de la ciudadanía.

Para enfrentar estos desafíos es necesario anteponer el bienestar común a los intereses empresariales o grupos privilegiados. Esto implica conocer a fondo las principales características de las estructuras territoriales para construir diagnósticos, planes y alternativas que consoliden las políticas públicas para el bienestar común, en armonía con el medio ambiente, para detonar un desarrollo territorial equilibrado. En esta perspectiva, es necesario llevar a efecto procesos de análisis sobre la gestión estratégica en la toma de decisiones, integrado al diseño de modelos de planificación territorial sustentable y en función de todas las particularidades de cada territorio (Moreno, Pérez, Mariano y Luján, 2023). En conjunto con la implementación de proyectos y programas específicos, la planificación territorial sustentable debe integrar la consecución, seguimiento y evaluación de pequeños objetivos con el fin de consolidar grandes resultados a lo largo de los años.

De la teoría institucional a la gerencia estratégica para la toma de decisiones de los gobiernos locales

A lo largo del tiempo, las organizaciones públicas y privadas se han visto en la necesidad de buscar mecanismos de funcionamiento óptimo para la obtención de sus objetivos, priorizando el uso eficiente de sus recursos, aprovechando la evolución tecnológica y el desarrollo de nuevos paradigmas (Bañuelos, 2017). De acuerdo con Bolívar (2019), la gestión de los territorios es competencia directa de sus gobiernos locales al ser organizaciones del sector público que tienen obligaciones institucionales para obtener resultados positivos para la ciudadanía. La participación de estas instituciones es fundamental para contar con modelos de gobierno que implementen principios de la gestión para el sector público a través de metodologías que conduzcan a la mejora del crecimiento del territorio y bienestar de sus habitantes (Olivera, Ken y Velasco, 2021). Para Pacheco (2019), las dimensiones teóricas que respaldan a los gobiernos locales en la puesta en práctica de políticas públicas para mejorar la gestión del territorio son dos: la teoría institucional y la planificación estratégica.

Es por ello por lo que un cambio organizacional en el desarrollo de las actividades de los gobiernos locales, que históricamente muestran situaciones conflictivas, complejidad burocrática, falta de modernización, déficit democrático y la disminución de su credibilidad, es una necesidad urgente

(Pacheco, 2019), así como también implementar los modelos de la teoría institucional con la cual los gobiernos locales adquieren aceptación social, consecuencia de cumplir con las normas, pero también de las buenas prácticas en los procedimientos establecidos (Rotundo y Mirabal, 2011). Esto es determinante para el proceso de selección, supervisión y evaluación de la capacidad de los gobiernos para formular e implementar políticas públicas con rigor científico (Vas, 2017). En conformidad con lo anterior, es menester priorizar la generación de datos para la toma de decisiones en el diseño de técnicas necesarias para que los gobiernos locales incorporen información directa en su plan de ordenamiento territorial (Pacheco, Fernández y Guedez, 2017).

La gerencia estratégica exige el análisis organizacional desde la perspectiva integral, formulando, implantando y evaluando constantemente las decisiones a través de las funciones que le permiten lograr sus objetivos (Olmos, 2019). Esto orienta el análisis con el uso de herramientas estadísticas, proponiendo medidas centradas en la construcción del desarrollo territorial a largo plazo con complementos importantes como la creatividad (Moreno, Pérez, Mariano y Luján, 2023). Este tipo de enfoque otorga un valor agregado al permitir una gestión racional de los recursos evitando desequilibrios, preservando la sustentabilidad, haciendo ajustes relacionados con las expectativas de los mercados y la mejora continua (Vas, 2017).

La planificación estratégica también genera niveles de competitividad territorial, es decir, tiene un efecto significativo en el funcionamiento de las otras dimensiones que se encuentran en el territorio, dando como resultado un círculo virtuoso (Flor, 2020). Lemus y De la Garza (2020) afirman que el valor adicional obtenido a través de la planificación estratégica radica en orientar, acelerar y facilitar la integración de la sustentabilidad en el desarrollo territorial favoreciendo el bienestar de los habitantes. Pero, al mismo tiempo, le permite al aparato público, representado en los gobiernos locales, responder de manera oportuna a los nuevos desafíos que la administración pública enfrenta, generando atención y conformidad de los beneficiarios (Maquera, 2022).

De acuerdo con Ortega (2011), las dos principales problemáticas que subyacen en una mala planificación estratégica son la debilidad financiera de los gobiernos locales y el andamiaje institucional viciado de procedimientos irregulares. Olivera, Velasco, Martínez y Moreno (2021) agregan que el conformismo de las instituciones, la resistencia al cambio, sin dejar de señalar la falta de actualización e inclusión de innovación y tecnología en el desempeño de sus actividades, ocasionan un estancamiento en

la gestión del territorio. Estos desafíos condicionan al Estado a impulsar las legislaciones necesarias para disminuir los efectos negativos de los paradigmas ortodoxos que ya no se encuentran a la altura de las necesidades, exigencias y obstáculos actuales en materia de planificación territorial (Olivera, Velasco, Castillo y Ojeda, 2023).

Ante estos desafíos, los encargados de la planificación deben de analizar la importancia de las racionalidades en la ordenación territorial tomando en cuenta los instrumentos de acción de las autoridades locales y todos los recursos con los que disponen (Velasco, Martínez y Santamaria, 2021). Por tal motivo, además de las herramientas estadísticas para proyectar el crecimiento planificado de un territorio para el largo plazo, se deben de definir escalas de intervención en función de los objetivos, la participación de los habitantes aunado a las condiciones iniciales de cada territorio. En otras palabras, es necesario realizar un análisis estratégico para conocer los factores internos y externos que se encuentran en la dinámica territorial, así como también es imprescindible evaluar los componentes con los que se cuenta en las distintas dimensiones territoriales para ser utilizado en la planificación del proceso de urbanización.

Análisis estratégico como herramienta de planificación territorial

La heterogeneidad de realidades, recursos y capacidades hace difícil establecer un modelo único para diseñar procesos de planificación estratégica territorial con enfoque sustentable, por lo que los resultados también tendrán variaciones muy marcadas entre cada país, ciudad o municipio (Moreno, Pérez, Mariano, y Luján, 2023). Por ello, promover el desarrollo de cualquier territorio debe hacer efectiva la apropiación social de su espacio en función de las características geográficas y económicas, incluyendo la disponibilidad de sus recursos ambientales (Güel, 2018). De no hacerlo se desarrollarán contradicciones entre la planificación diseñada desde un escritorio en contraste con la planificación de campo, ocasionando pérdidas de recursos económicos y materiales (Olivera, Velasco, Castillo y Ojeda, 2023). Adicionalmente, provoca la probabilidad de que la mayoría de los proyectos queden inconclusos ante la falta de recursos para su seguimiento, sin una eficiencia mínima (Olivera, Martínez García, Martínez y Velasco, 2020).

Ante todas las variaciones que puedan encontrarse entre los territorios de una región y otra, la planificación estratégica demanda implementarse con modelos diseñados exclusivamente con las características del territorio a planificar, tomando en cuenta tres ejes rectores: cuidado ambiental, cre-

cimiento económico equilibrado y cuidado del patrimonio local (Olivera, Velasco, Castillo y Ojeda, 2023; Ayala, 2019; Moreno, Pérez, Mariano, y Luján, 2023). Para Quinzacara y Vargas (2016), un análisis estratégico es un proceso dinámico que permite identificar los puntos fuertes y débiles con respecto a un entorno competitivo, con el objetivo de aumentar la eficiencia de los recursos disponibles para maximizar los resultados. El también conocido como análisis FODA parte de la evaluación de las fortalezas en el presente y de oportunidades favorables para el futuro, al igual que las debilidades actuales ante las amenazas en el porvenir, asignándole una escala de valuación ordinal para una mejor valorización de cada factor que permite la toma de decisiones al respecto (Moreno, Pérez, Mariano y Luján, 2023).

Para Gil y Segovia (2017), todo proceso de planificación impulsa implementar un análisis estratégico que contemple las redes fundamentales entre todos los factores que se interrelacionan en los espacios que conforman al territorio. Este análisis, como se ha planteado en párrafos anteriores, contempla un diseño exclusivo para cada territorio, implementando un proceso de aprendizaje continuo que incentive la participación y divulgación del conocimiento de todos los actores locales, servidores públicos, así como del sector privado de un territorio determinado. De esta manera se aumenta la probabilidad de tener éxito al largo plazo en la gestión del proceso de urbanización del territorio. Sin embargo, con la finalidad de realizar los ajustes necesarios a tiempo, evitando posibles problemáticas a futuro, es necesario promover la cultura de la evaluación periódica para cada una de las dimensiones analizadas en el FODA, principalmente la planificación del capital financiero presupuestado a largo plazo.

Aunque el análisis estratégico es un proceso que genera propuestas innovadoras y planes de acción que proporcionan una estructura base para planificar alguna organización determinada, tiene dos principales desventajas. La paciencia, disciplina y persistencia para su aplicación, un periodo de tiempo prolongado desde su inicio hasta su culminación con la presentación del informe final, representa un alto costo económico que puede ser un impedimento para cierto tipo de organizaciones (Novoa, 2021). Asimismo, tiene que superar desafíos durante su proceso, tales como asegurar la calidad y fiabilidad de la información, personal capacitado para su implementación, un plan confiable de retroalimentación para una autoevaluación, la participación fiable de todos los actores locales y no permitir la influencia de los grandes corporativos (Unceta, Castro y Garcia, 2017).

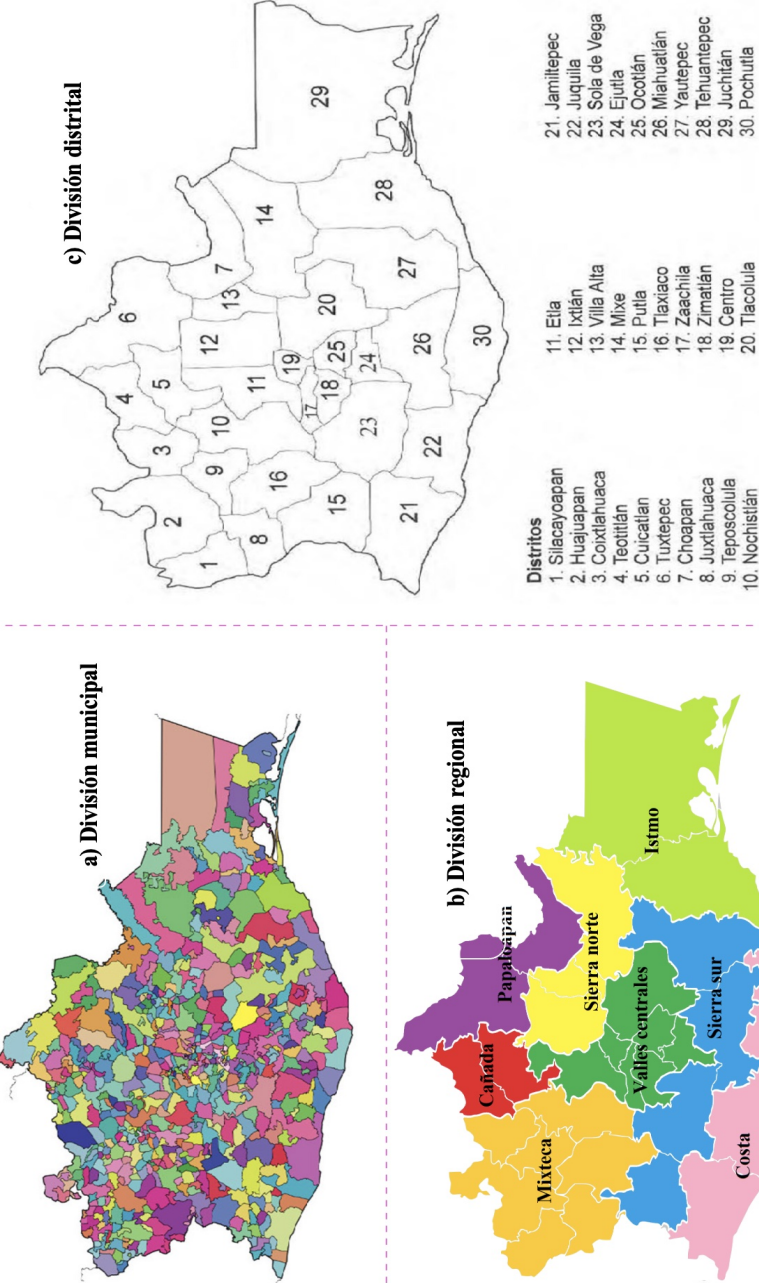
En síntesis, desde las perspectivas de la planificación territorial sustentable, existe una fuerte relación entre la adecuada gestión del territorio y la disminución de factores de riesgo de desastre para mejorar las condiciones de bienestar de los ciudadanos (Ayala, 2019). Sin embargo, de la combinación de todas las dimensiones territoriales, el pilar de todo modelo de desarrollo es la participación, compaginado con la capacitación constante de los gobiernos locales, principalmente porque cuentan con el capital económico, infraestructura, así como de la obligación constitucional para impulsar, planificar, ejecutar y evaluar los procesos de desarrollo territorial (Barrios, 2017). Su importancia también radica en que estas entidades institucionales poseen el conocimiento e información directa de las características de sus territorios así como de sus pobladores, lo que representa una ventaja en el análisis estratégico para la elaboración de propuestas. Para afrontar las desventajas y desafíos que puedan enfrentar la planificación estratégica, es necesario tomar en cuenta las características de cada territorio para poder obtener un modelo de planificación cercano al ideal.

La multiculturalidad y la planificación territorial en el estado de Oaxaca

El estado de Oaxaca es mundialmente reconocido por su riqueza multicultural en la que resalta su gastronomía, festividades tradicionales y folklore. Además, alberga la mayor variedad de grupos originarios, donde conviven 16 grupos etnolingüísticos: zoque, zapoteco, triqui, náhuatl, mixteco, mixe, mazateco, ixcatéco, huave, cuicateco, chocho, chontal, chinanteco, chatino, amuzgos y los popoloca (Barbosa, 2018). El 90 por ciento de sus territorios cuentan con un suelo accidentado por la intersección de la Sierra Madre del Sur, la Sierra Madre de Oaxaca, la Sierra Madre de Chiapas y la Sierra Atravesada, lo que también provoca una compleja heterogeneidad ambiental con altos niveles de biodiversidad con más de 12,500 especies de flora y fauna (Ordóñez y Rodríguez, 2008). Estas características hacen de Oaxaca un estado con importantes recursos potenciales derivados de su riqueza natural, medioambiental y al desarrollo de actividades ligadas con la cultural local de sus pueblos. A su vez lo posiciona como una entidad con la mayor complejidad en el acceso a sus comunidades (Cortés y Delgadillo, 2018).

Desde el aspecto político, su división político-territorial es una de las más complicadas de todo México (Mapa 1), ya que está conformada por 570 municipios, 30 distritos y ocho regiones que dificultan las relaciones interinstitucionales multinivel (Olivera, Ken y Velasco, 2021).

Mapa 1: División político-territorial del estado de Oaxaca



Fuente: Tomado de Olivera, Ken y Velasco (2021).

Esta condición territorial dificulta la adecuada gestión por tres principales aspectos: primero, porque el número de municipios genera una mayor división de presupuesto público; segundo, las condiciones geográficas representan un obstáculo natural para la inclusión de la tecnología en la planificación territorial; por último, la diversidad en la ideología política puede provocar escenarios de inestabilidad que afecten los proyectos en el largo plazo (Becerra y Hernández, 2014). Estas asimetrías entre los diversos actores con sus territorios, en su mayoría, resultan en escenarios de conflictos sociales (Cortés y Delgadillo, 2018).

En conjunto, las características naturales y las artificiales del estado de Oaxaca representan todo un reto en materia de planificación territorial. Siendo factores que validan el principio de que cada modelo para impulsar el desarrollo territorial sustentable en esta entidad debe de ser único para cada territorio, aprovechando al máximo sus recursos endógenos. Además, esta entidad es utilizada como un lugar de paso en el camino de migrantes, principalmente sudamericanos, hacia los Estados Unidos, lo que indudablemente repercute en sus modelos de planificación. Aunque históricamente esta dinámica migrante se centraba en ciudades localizadas en el Istmo de Tehuantepec durante el transcurso del año 2023, el número de migrantes apostados en vialidades centrales de la capital del estado y otras ciudades importantes ha ido en aumento de manera alarmante (Olivera, 2023b).

Esta situación, de no atenderse de manera eficaz, puede desencadenar problemas como la aparición de asentamientos urbanos irregulares, tal y como sucedió en diversas ciudades de Colombia, donde migrantes, principalmente de origen venezolano, invadieron lotes para construir sus viviendas (Guzmán, 2019), siendo una fuente de problemáticas en materia de salud pública, seguridad pública, inestabilidad social y movilidad urbana. Esto aspectos impiden obtener un análisis estratégico eficiente, además de que disminuye la participación de los actores locales en el proceso de planificación a pesar de que existe el uso del presupuesto público para subsanar problemas generados por actores externos.

En suma, la planificación estratégica requiere de un análisis minucioso de las condiciones, así como de las características de cada territorio durante su proceso de urbanización. El caso del estado de Oaxaca no es la excepción, sus extraordinarias condiciones naturales le proporcionan un estímulo para el diseño de un modelo de planificación que permita un desarrollo territorial sustentable, aprovechando las fortalezas y oportunidades de cada territorio, pero también generando propuestas para afrontar las amenazas, así como superar sus debilidades. Por tal motivo, resulta importante rea-

lizar investigaciones que permitan generar bancos de información sobre las características de territorios oaxaqueños para mejorar la toma de decisiones, priorizando la solución de las problemáticas y potencializando las oportunidades de crecimiento. Finalmente, de todo lo anteriormente planteado, los objetivos del estudio son dos: realizar un análisis estratégico de las principales ciudades del estado de Oaxaca y; dar respuesta al siguiente cuestionamiento: ¿cómo han incidido las fortalezas y oportunidades en las debilidades y amenazas en la planificación territorial sustentable de las ciudades de estudio?

METODOLOGÍA

El análisis estratégico es una herramienta que tiene como objetivo implementar un proceso de transformación demográfica controlada e inclusiva, pero en equilibrio con el medio ambiente. Que permita el uso eficiente de los recursos públicos para fortalecer la gestión de los gobiernos locales para cumplir con sus responsabilidades hacia sus ciudadanos. Sobre todo, en esta época donde el caos y la crisis multidimensional ha comenzado a marcar una tendencia en los procesos de urbanización en diversas partes del mundo. Sobre este tema, existen muchas investigaciones, sin embargo, para el presente artículo se tomaron en cuenta cinco trabajos. *Procesos de planificación territorial para el desarrollo y los ODS: comparación de procesos locales en la Pampa, Argentina* de Moreno, Pérez, Mariano, y Luján (2023), que proporciona datos sobre la evaluación, construcción, desarrollo y resultados de los planes estratégicos de dos ciudades de Argentina. Otra obra es la *Planificación estratégica de ciudades: nuevos instrumentos y procesos* de Güel (2018), investigación que demuestra que la planificación estratégica adaptable a las condiciones de todo proceso de urbanización, colocando a los gobiernos locales como principales promotores de una planificación eficiente. *Gobernanza y desarrollo económico territorial. El caso de la asociación para el desarrollo de Patagones* de Diez, Zgaib y Pong (2020) que muestra un caso específico de gobernanza territorial, así como la implementación de políticas públicas como resultado de un análisis estratégico. *Metodología para estimar el nivel de desarrollo sostenible de territorios* de Sepúlveda (2008), trabajo que estudia al desarrollo territorial enmarcado en cuatro dimensiones: lo ambiental, lo social, lo económico y la político-institucional. Propone el análisis de información y su posterior estandarización con el objetivo de estructurar índices para medir los niveles de desarrollo. Por último, se encuentra *¿Qué tanto incide la gobernanza local en el desarrollo sustentable? Estudio de*

caso de Oaxaca, México de Olivera, Velasco, Castillo y Ojeda (2023), investigación que analiza y demuestra la relación entre los gobiernos locales y el desarrollo sustentable a nivel local con un modelo que resalta al aspecto cultural.

La investigación es del tipo correlacional y descriptivo de 17 ciudades del estado de Oaxaca, México (Mapa 2), que tiene por objetivo realizar un análisis estratégico de éstas al tener características distintas entre sí (Tabla 1). Propone la hipótesis que establece que las debilidades y amenazas de las ciudades de estudio son más significativas que sus oportunidades y fortalezas en el proceso de planificación del desarrollo territorial sustentable en el periodo 2000-2020. Es importante señalar que este trabajo aporta mayor profundidad en comparación con los estudios que se toman como referencia, incrementando el número de variables, así como proponiendo una cuantificación del análisis estratégico para mejor interpretación del diagnóstico. La elección de las ciudades de estudio se realiza tomando en cuenta dos criterios. Por un lado, de elegibilidad: ciudades más de ocho mil habitantes, que son una región socioeconómica importante del estado. Por otro lado, el criterio de exclusión: ciudades con menos de ocho mil habitantes y que carezcan de información. La clasificación de las ciudades es según el tamaño de su población, metodología reconocida en materia de urbanismo, las ordena en pequeñas, medianas y grandes ciudades (Avendaño, Velasco, Pérez, Martínez Olivera y Martínez García, 2020).

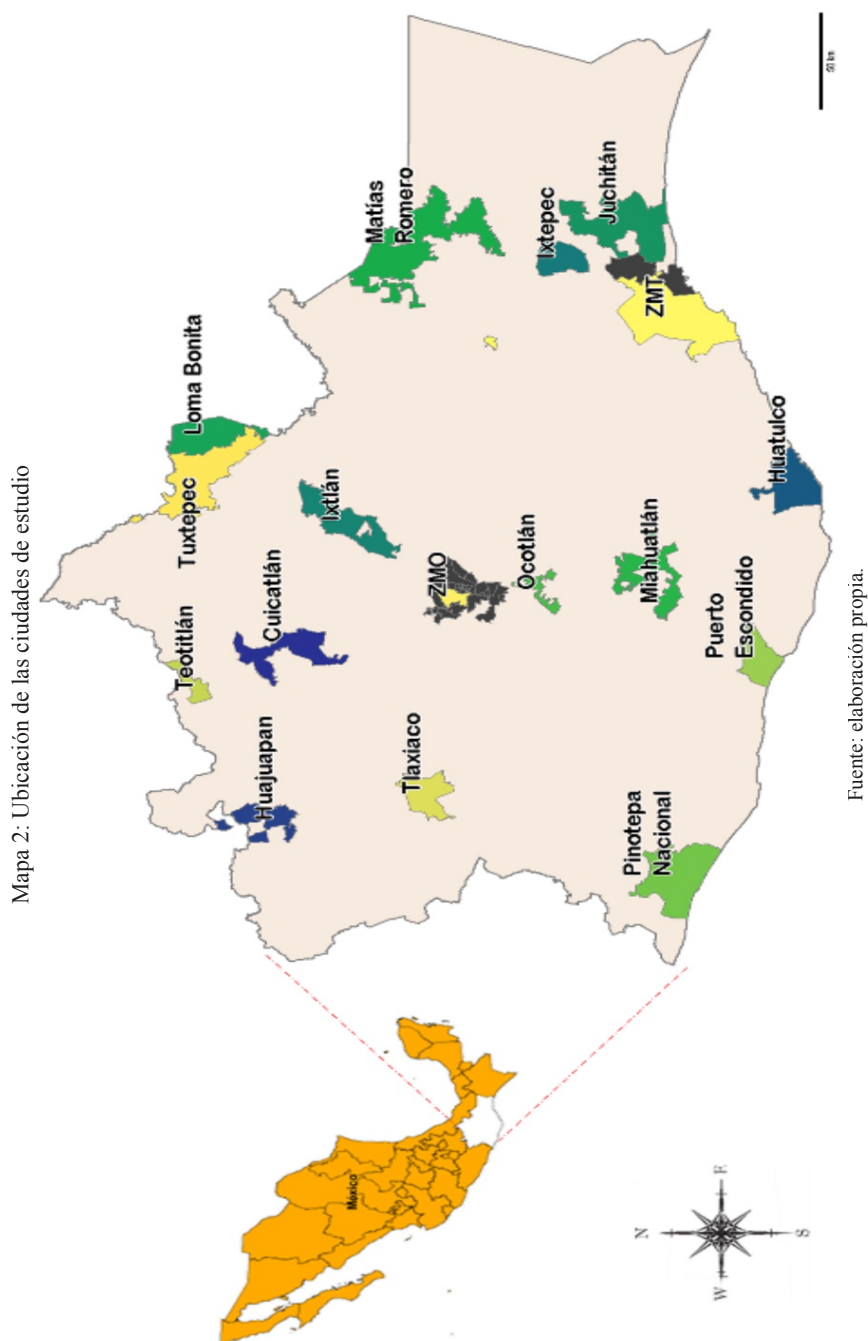


Tabla 1: Características de las ciudades de estudio

Nombre Oficial	Nombre cotidiano	Abreviatura	Población (año 2000)
Ixtlán de Juárez	Ixtlán	IXN	8,268
San Juan Bautista Cuicatlán	Cuicatlán	CUI	9,945
Teotitlán de Flores Magón	Teotitlán	TEO	9,876
Ciudad Ixtepec	Ixtepec	IXP	22,675
Loma Bonita	Loma Bonita	LOB	40,877
Matías Romero Avendaño	Matías Romero	MAR	40,709
Miahuatlán de Porfirio Díaz	Miahuatlán	MIA	32,555
Ocotlán de Morelos	Ocotlán	OCO	18,183
Puerto Escondido	Puerto	PES	32,471
Heroica Ciudad de Tlaxiaco	Tlaxiaco	TLX	29,026
Crucecita	Huatulco	CRU	28,327
Santiago Pinotepa Nacional	Pinotepa	PIN	44,193
Heroica Ciudad de Huajuapán de León	Huajuapán	HJP	53,219
Heroica Ciudad de Juchitán de Zaragoza	Juchitán	JUC	78,512
San Juan Bautista Tuxtepec	Tuxtepec	TUX	133,913
Zona Metropolitana de Tehuantepec	ZMT	ZMT	145,567
Zona Metropolitana de Oaxaca	ZMO	ZMO	501,283

Fuente: elaboración propia con datos de Olivera, Velasco, Castillo y Ojeda (2023).

Tabla 1: Continuación

Nombre Oficial	% Población originaria (año 2000)	Región en Oaxaca	Clasificación según tamaño
Ixtlán de Juárez	61.88	Sierra Norte	Pequeña
San Juan Bautista Cuicatlán	13.82	Cañada	
Teotitlán de Flores Magón	17.83	Cañada	
Ciudad Ixtepec	21.05	Istmo	
Loma Bonita	2.56	Papaloapan	
Matías Romero Avendaño	12.00	Istmo	
Miahuatlán de Porfirio Díaz	9.56	Sierra Sur	
Ocotlán de Morelos	3.65	Valles Centrales	
Puerto Escondido	3.41	Costa	
Heroica Ciudad de Tlaxiaco	25.87	Mixteca	
Crucecita	4.25	Costa	

continúa

Nombre Oficial	% Población originaria (año 2000)	Región en Oaxaca	Clasificación según tamaño
Santiago Pinotepa Nacional	19.04	Costa	Mediana
Heroica Ciudad de Huajuapán de León	7.88	Mixteca	
Heroica Ciudad de Juchitán de Zaragoza	57.49	Istmo	
San Juan Bautista Tuxtepec	13.42	Papaloapan	Grande
Zona Metropolitana de Tehuantepec	12.75	Istmo	
Zona Metropolitana de Oaxaca	8.33	Valles Centrales	

Fuente: elaboración propia con datos de Olivera, Velasco, Castillo y Ojeda (2023).

Metodológicamente, se organizan los datos en seis dimensiones del territorio: política, económica, social, ambiental, territorial y cultural (Tabla 2). A su vez, cada una de estas se estructura con diversos indicadores, los cuales se colocan en función de lo recomendado por la bibliografía consultada, también se considera el conocimiento de los territorios de estudio por parte de los autores. La operacionalización de estos indicadores fue realizada aplicando métodos de estadística descriptiva que permitió el diseño de una base de datos conformada con la información obtenida de diversas instituciones gubernamentales.

Tabla 2: Operacionalización de los indicadores territoriales

Dimensión	Indicador
Política	-Ingresos municipales federales (IMF) -Ingresos municipales propios (IMP) -Votación total para presidente municipal (VTM) -Tipo de gobierno municipal (TGM) -Sistema de gobierno institucional (SGM) -Tecnificación institucional (TI) -Auditorías realizadas (AR) -Gasto público (GP) -Deuda pública (DP) -Mujeres en el cargo de presidente municipal (MCP)
Social	-Intensidad Migratoria (MI) -Crecimiento poblacional (CP) -Incidencia delictiva (ID) -Índice de salud del PNUD (IS) -Personal de salud en clínicas (PCS) -Población con acceso a los servicios de salud (PASS) -Total de clínicas de salud (TCS) -Índice de educación del PNUD (IE) -Número de escuelas (NE) -Número de docentes (ND)

continúa

Tabla 2: Continuación

Dimensión	Indicador
Territorial	-Viviendas habitadas (VHA) -Viviendas c/material en piso distinto de tierra (VPDT) -Viviendas c/techo de material distinto a lámina de cartón (VTDL) -Viviendas que usan gas para cocinar (VGC) -Viviendas c/sanitario (VCS) -Viviendas c/energía eléctrica (VCE) -Viviendas c/disponibilidad de drenaje (VCD) -Viviendas c/agua entubada (VCA) -Bienes en la vivienda (BEV) -Terrenos ejidales y comunales (TEC) -Unidades de comercio (UC) -Sucursales bancarias (SB) -Sistemas de drenaje y alcantarillado (SDA) -Sistemas de agua potable (SAP) -Agencias del ministerio público (AMP) -Agentes del ministerio público (ASMP) -Longitud de red carretera (LC) -Puntos de atención Liconsa (PL)

Fuente: elaboración propia con base en Moreno, Pérez, Mariano y Luján (2023); Güel (2018); Diez, Zgaib y Pong (2020); Sepúlveda (2008); y, Olivera, Velasco, Castillo y Ojeda (2023).

Tabla 2: Continuación

Dimensión	Indicador
Económica	-Unidades económicas (UE) -Ingreso PIB per cápita (IPC) -Tasa de inflación (TIF) -Tasa de interés (TIS) -Tasa de desempleo (TD) -Salario mínimo anual (SM) -Población económicamente activa (PEA)
Ambiental	-Agua potable per cápita (APC) -Denuncias ambientales (DA) -Incendios forestales (IF) -Superficie afectada por incendio forestal (SAI) -Superficie reforestada (SR) -Plantas de tratamiento de aguas residuales (PTAR) -Volumen tratado de aguas residuales (VTAR) -Residuos sólidos (RS) -Vehículos de recolección de residuos (VRR)

continúa

Tabla 2: Continuación

Dimensión	Indicador
Cultural	-Población que habla lengua indígena (PHLI) -Gastronomía local (GL) -Fiestas tradicionales (FT) -Turistas hospedados (TH) -Bibliotecas (BS) -Casas de la cultura (CC) -Expresión cultural (EC)
Fuentes: Banco de México (BM); Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD); Comisión Nacional del Agua (Conagua); Marco Censal Agropecuario; Comisión Nacional de los Salarios Mínimos; Instituto Estatal Electoral (IEEPCO); Sistema Nacional de Información Cultural (SNIC); Secretaría de Educación Pública (SEP); Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED); Consejo Nacional de Población (CONAPO); Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL); Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).	

Fuente: elaboración propia con base en Moreno, Pérez, Mariano y Luján (2023); Güel (2018); Diez, Zgaib y Pong (2020); Sepúlveda (2008); y, Olivera, Velasco, Castillo y Ojeda (2023).

Posteriormente, para el análisis descriptivo FODA, por medio de índices, los indicadores se estandarizan utilizando la metodología de Sepúlveda (2008), misma que establece que, de acuerdo con los criterios del investigador, se utiliza la Ecuación 1 para la información que se considera que tiene incidencia positiva si se registra un crecimiento a lo largo del periodo de estudio; en contraste, se utiliza la ecuación 2, cuando la incidencia se considere negativa. Para evaluar cada índice se utiliza la 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).

$$Ic = (VR - V_{\min}) / (V_{\max} - V_{\min}) \quad \text{Ecuación 1}$$

$$Ic = (VR - V_{\max}) / (V_{\min} - V_{\max}) \quad \text{Ecuación 2}$$

Donde:

Ic = índice del componente.

VR = valor real en el año de estudio.

$V_{\max}$ = valor máximo en el año de estudio.

$V_{\min}$ = valor mínimo en el año de estudio.

Finalmente, para relizar el análisis estratégico y comprobar la hipótesis propuesta, se retoma lo planteado en los trabajos de Moreno, Pérez, Mariano y Luján (2023), Güel (2018), Diez, Zgaib y Pong (2020), Sepúlveda (2008) y Olivera, Velasco, Castillo y Ojeda (2023). Asimismo, la clasificación de los índices en las categorías de fortalezas, oportunidades, debilidades, así como de amenazas, fue realizada tomando en cuenta la experiencia

de territorio por parte de los autores, así como de la información teórica obtenida. Posteriormente, de acuerdo con la clasificación según el tamaño de las ciudades de estudio, se obtiene un promedio para el análisis de todos los factores del FODA.

CONTEXTO SOCIODEMOGRÁFICO DEL ESTADO DE OAXACA

El estado de Oaxaca, ubicado en el suroeste de México, es la quinta entidad con mayor extensión territorial del país con 93,757 km², que representa 4.8 por ciento de la superficie total del territorio mexicano. Alberga 4,132,148 habitantes censados durante el año 2020, lo que la convierte en la décima entidad federativa más poblada del país (Olivera, Ken y Velasco, 2021). Sumado a sus diversas características culturales, esta entidad federativa conoce aspectos históricos que dan cuenta del estancamiento en el que se ha encontrado en materia de desarrollo. De acuerdo con el CONEVAL (2022), durante el año 2020, el estado de Oaxaca se ubicaba en el segundo lugar con un grado de rezago social muy alto.

En otro informe denominado “Medición de la Pobreza 2022” también del CONEVAL (2022), durante el año 2022 Oaxaca registra resultados sociales alarmantes. Se ubica en tercer lugar nacional con población en situación de pobreza (58.4 por ciento) y en situación de pobreza extrema (20.2 por ciento). El 65.7 por ciento de su población no cuenta con acceso a los servicios de salud, así como 28.6 por ciento no tiene acceso a una alimentación nutritiva y de calidad, lo que se relaciona con 61.6 por ciento de su población registraba de pobreza laboral (INEGI, 2023a).

En materia de seguridad pública, el estado de Oaxaca también registra diversas problemáticas. Se estima que, durante el año 2022, la inseguridad pública fue el tercer tema de preocupación para 41.9 por ciento de la población, y 74.4 por ciento refiere que considera que vivir en su entorno, colonia o localidad es inseguro (INEGI, 2023b). Adicionalmente, el cajero automático en la vía pública, el banco y la carretera constituyen los tres principales espacios públicos o privados donde la población se siente insegura. Para agravar la situación, los delitos de feminicidio en el estado de Oaxaca son preocupantes. De enero a septiembre del año 2023, se registran 34 delitos de este tipo, ubicando a la entidad en el sexto lugar nacional (SESNSP, 2023).

De igual manera, en materia ambiental advierte complejos desafíos. Desde el pasado 8 de octubre del año 2022, la ciudad de Oaxaca de Juárez, capital del estado, registra una de las crisis más recientes en cuanto a la disposición final de la basura, esto debido al cierre del relleno sanitario

ubicado en el municipio de la Villa de Zaachila, el cual operaba desde hace 20 años sobrepasando su vida útil. Al respecto, el pasado 18 de octubre de 2023, el gobierno del estado anunciaba el inicio de las obras del Centro Integral de Revalorización de Residuos Sólidos Urbanos que almacenará y tratará las cerca de 500 toneladas de basura que en promedio se generan al día solamente en la ciudad capital más la de los otros 28 municipios (Universal, 2023). Esta situación, aunque es un problema que atañe a los municipios pertenecientes a la Zona Metropolitana de Oaxaca, señala una llamada de atención para que otras ciudades desarrollen sus estrategias en materia de residuos sólidos.

Otro problema para el estado de Oaxaca es la sequía, situación que durante el año 2023 se agravó, puesto que el número de municipios en esta situación es cuatro veces más que en el año 2022 (CONAGUA, 2023). Esta problemática se suma a otra en materia ambiental, como lo es la contaminación de diversos sistemas hidrológicos, tales como ríos, arroyos y lagunas, consecuencia del incremento de descarga de aguas residuales en estas afluentes (Ballesteros, Ortega, Sánchez, y Can, 2020), que, en conjunto con la falta de centros naturales de captación de agua pluvial, no solamente en los centros urbanos, sino también en territorios semi urbanos, genera altas probabilidades de desabasto de agua potable en la capital del estado de Oaxaca, así como de municipios cercanos (Pozas, 2017).

La presentación de este contexto general del estado de Oaxaca tiene por objetivo aportar información sobre diversas dimensiones socioeconómicas, sensibles para cualquier entidad federativa, así como también para relacionar los resultados de cada ciudad con el panorama estatal. De acuerdo con los datos, Oaxaca cuenta con problemas multidimensionales cada vez más graves, consecuencia de la desatención de muchos años por parte de gobiernos estatales y municipales. Recientemente, ha llegado al gobierno del estado un partido político distinto al que históricamente había gobernado a la entidad; sin embargo, durante su gestión tendrá que enfrentar las consecuencias de dificultades que no se atendieron en su momento. Consecuentemente, son necesarios estudios que generen bancos de información que permitan una mejor toma de decisiones, focalizando la solución de problemáticas con el objetivo de aprovechar todos los recursos económicos, humanos y de infraestructura de manera eficiente. El éxito dependerá de la capacidad por parte del gobierno estatal y los gobiernos locales para involucrar a todos los actores locales para mejorar el ordenamiento territorial.

Resultados

Para la presentación y comparación de los resultados, se organizan elementos de gestión con el propósito de hacer una valorización cuantitativa a través de indicadores que forman parte activa de las ciudades de estudio. Mediante criterios propios de claridad, relevancia, así como de factibilidad, se elabora un análisis estratégico FODA e identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. En la Tabla 3 se muestra el análisis compuesto de 62 indicadores, los cuales indican que las ciudades de estudio cuentan con un número importante de fortalezas (27), principalmente siendo estas la votación total para presidente municipal (VTM), el número de unidades económicas (UE), pero también su población económicamente activa (PEA). Esto indica que existe solidez en el sistema político local, pero también en la dinámica económica. En cuanto a las oportunidades (20), las ciudades analizadas resaltan en aspectos como los ingresos municipales federales (IMF), su gastronomía local (GL), sus fiestas tradicionales (FT), su expresión cultural (EC), las unidades de comercio (UC) y las sucursales de comercio (SC).

Tabla 3: Análisis estratégico de las ciudades de estudio

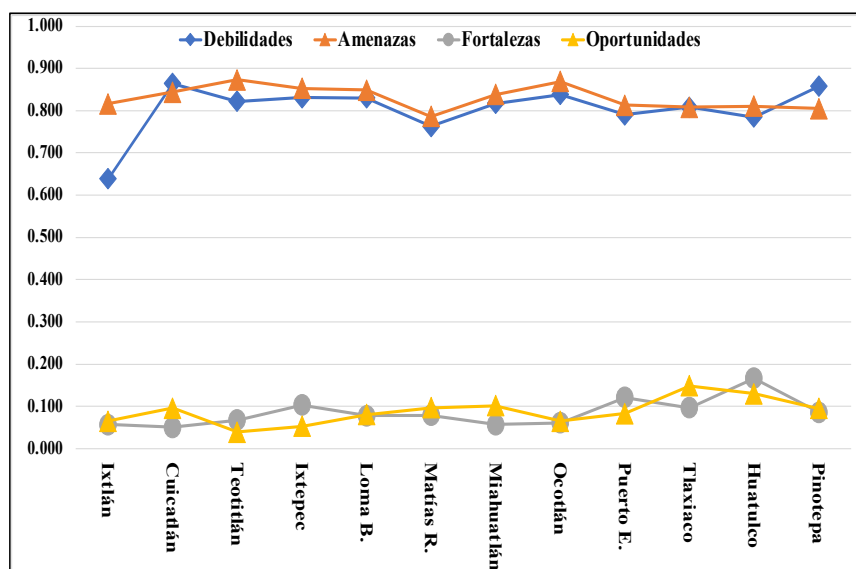
Fortalezas (+)				Oportunidades (+)			Debilidades (-)		Amenazas (-)	
APC	IMP	VRR	ASMP	MCP	VA	SB	TGM	RS	TIF	SM
PTAR	VTM	VPDT	BS	TI	VCD	PL	SGM	MI	TIS	TEC
TCS	AR	VTDL	PCS	IMF	BEV	EC	DP	ID	DA	CP
VTAR	UE	VCS	PASS	GP	FT	LC	TD	SAI	IF	
SDA	IPC	VCE	IE	SM	GL	PHLI				
SAP	PEA	VCA	ND	UC	UC	CC				
AMP	VGC	NE		SR		TH				

Fuente: elaboración propia. El significado de las siglas se encuentra en la Tabla 2.

En contraste, las ciudades de estudio también cuentan con debilidades (ocho), aunque con pocos reactivos, son significativos, sobre todo el tipo de gobierno municipal (TGM), el sistema de gobierno municipal (SGM), la deuda pública (DP), las superficies afectadas por incendios forestales (SAI) y la incidencia delictiva que va en aumento (ID). En cuanto a las amenazas (siete), se considera que la tasa de inflación (TI), la tasa de interés (TIS), los incendios forestales (IF), el salario mínimo (SM), así como el crecimiento poblacional (CP), son los principales indicadores en las ciudades de estudio. En promedio, se establece que las ciudades de estudio registran características que, a través de una adecuada planificación territorial, se esperaría un equilibrado desarrollo territorial sustentable al largo plazo.

Una vez realizado el análisis estratégico, se lleva a cabo el estudio comparativo de las ciudades según su tamaño. En la Figura 1 se observan a las pequeñas ciudades, mismas que reportan altos niveles de amenazas y debilidades, con excepción de Ixtlán que en términos de debilidades tiene un nivel medio. En contraste, 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.

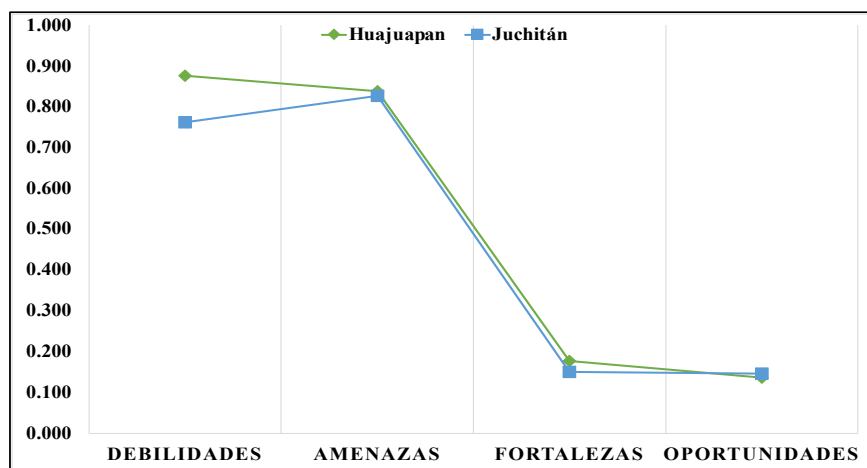
Figura 1: Análisis estratégico en las pequeñas ciudades de estudio en Oaxaca



Fuente: elaboración propia con base en la Tabla 2.

La Figura 2 muestra la dinámica de Huajuapán y Juchitán, ciudades medianas, en las cuales, sus debilidades y amenazas tienen un nivel muy alto, mismo que contrasta con los niveles bajos en sus fortalezas y oportunidades. Dentro de sus principales debilidades y amenazas se encuentran: incremento de la incidencia delictiva, crecimiento poblacional, falta de abastecimiento de agua potable, saturación del sistema de salud, inadecuado tratamiento de residuos sólidos, así como baja participación electoral. Respecto a las fortalezas y oportunidades, estas ciudades cuentan con aspectos similares como: un vasto presupuesto público, altos niveles educativos, ser centros de intercambio comercial y, en el caso de Juchitán, ser parte del plan estratégico del corredor interoceánico del Istmo de Tehuantepec.

Figura 2: Análisis estratégico en las ciudades medianas en Oaxaca



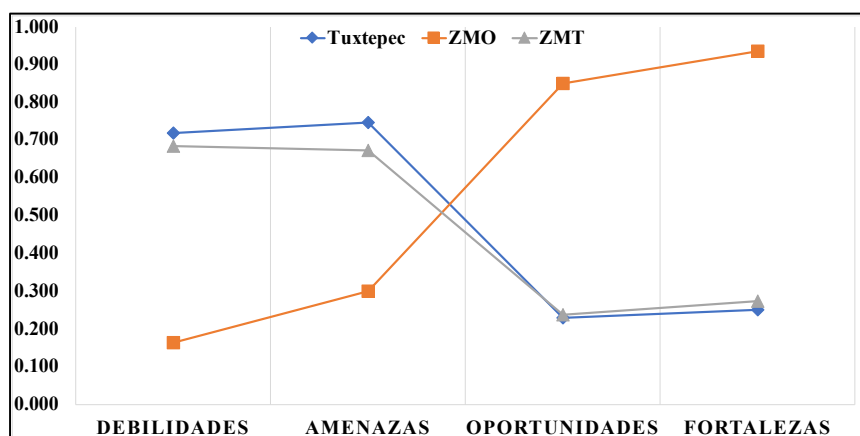
Fuente: elaboración propia con base en la Tabla 2.

En cuanto al análisis de las grandes ciudades, incluyendo las Zonas Metropolitanas (Figura 3), resalta Tuxtepec y la Zona Metropolitana de Tehuantepec (ZMT), tienen niveles altos en cuanto a sus debilidades y amenazas, pero con un nivel medio en sus fortalezas y debilidades, datos interesantes considerando que la ZMT tiene un territorio más extenso que Tuxtepec. Estas ciudades también tienen aspectos similares en sus debilidades y amenazas, principalmente: falta de abastecimiento de agua potable, sequía, incremento de la incidencia delictiva, baja participación electoral, migración, crecimiento de asentamientos humanos irregulares. Por otra parte, dentro de sus principales fortalezas y oportunidades se encuentran: cercanía con otros estados de la República en el intercambio comercial, gran extensión de terreno para las actividades primarias, vasto presupuesto público y, para el caso de la ZMT, ser parte del corredor interoceánico del Istmo de Tehuantepec.

Por su parte, la Zona Metropolitana de Oaxaca (ZMO) es la excepción en comparación con todas las ciudades analizadas debido a que su nivel de fortalezas y oportunidades es muy alto, mientras que el nivel de sus debilidades y amenazas es bajo. Lo que cobra sentido considerando que concentra ciudades importantes como Oaxaca de Juárez (capital del estado), Santa Lucía del Camino y Santa Cruz Xoxocotlán, que tienen una alta dinámica económica, sumado a los atractivos turísticos de la región, así como de la concentración de la infraestructura de bienes y servicios. No obstante,

actualmente enfrenta cuatro problemas que, de no recibir una solución en el corto plazo, pueden afectar la tendencia de los resultados. Estas problemáticas son: pésimo almacenamiento y tratamiento de los residuos sólidos, crecimiento de la inseguridad pública, desempleo y gentrificación.

Figura 3: Análisis estratégico de las grandes ciudades y Zonas Metropolitanas de Oaxaca

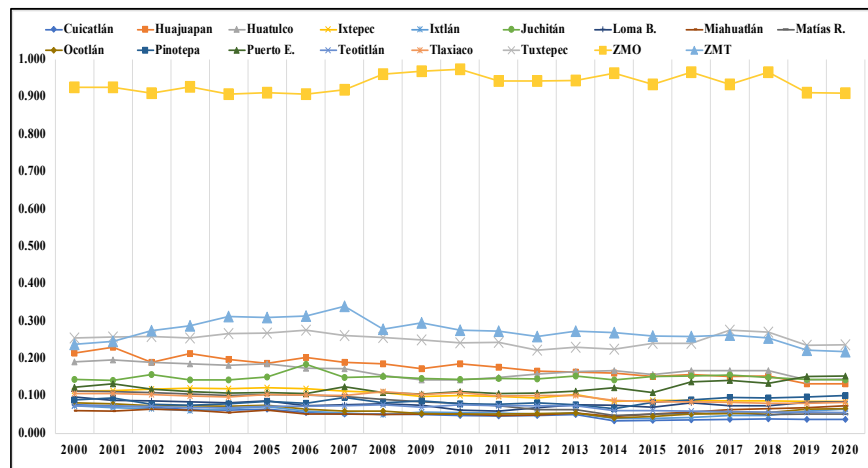


Fuente: elaboración propia con base en la Tabla 2.

Respecto del índice de fortalezas (Figura 4), se muestra que la Zona Metropolitana de Oaxaca (ZMO) registra niveles muy altos, en contraste con el resto de las ciudades que registran niveles de bajos a muy bajos. Resalta la Zona Metropolitana de Tehuantepec y Tuxtepec con un mejor nivel en comparación al resto de las ciudades que presentan críticos niveles en este aspecto en su territorio. Por su parte, el índice de oportunidades (Figura 5) también coloca a la Zona Metropolitana de Oaxaca resalta con un nivel muy alto, señala sus mejores resultados en los años 2005 y 2009; con peores resultados en 2006, 2015 y 2020, aunque en estos años mantuvo su nivel de muy alto. En contraste, el resto de las ciudades muestran que su índice que va de bajo a muy bajo, y, en el caso de Tuxtepec y de la Zona Metropolitana de Tehuantepec, durante 2004, de 2009 a 2012 y en 2020, su índice registra un nivel muy bajo, a la par del resto de las ciudades de estudio.

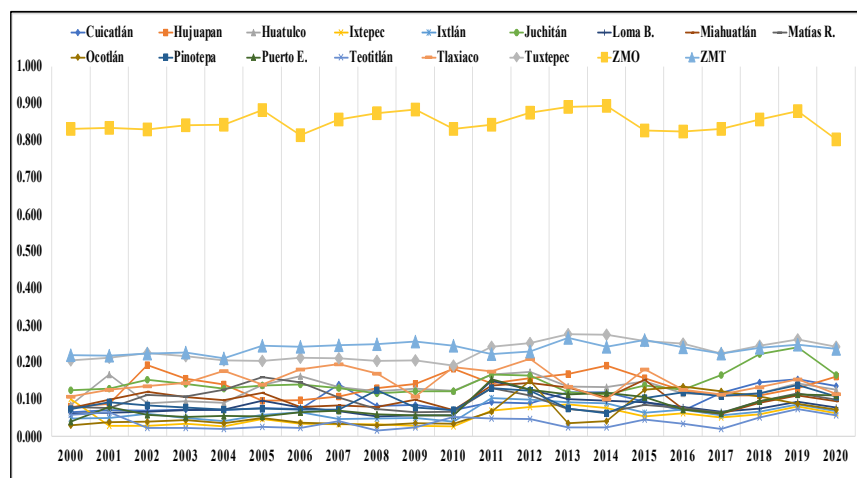
El índice de debilidades (Figura 6), muestra que la Zona Metropolitana de Oaxaca tiene nivel muy bajo de 2000 a 2002, durante 2006, 2007, 2010 y 2011, y de 2013 a 2020; con nivel bajo, de 2003 a 2005, de 2008 a 2009 y en 2012.

Figura 4: Índice de fortalezas de las ciudades de estudio, 2000-2020



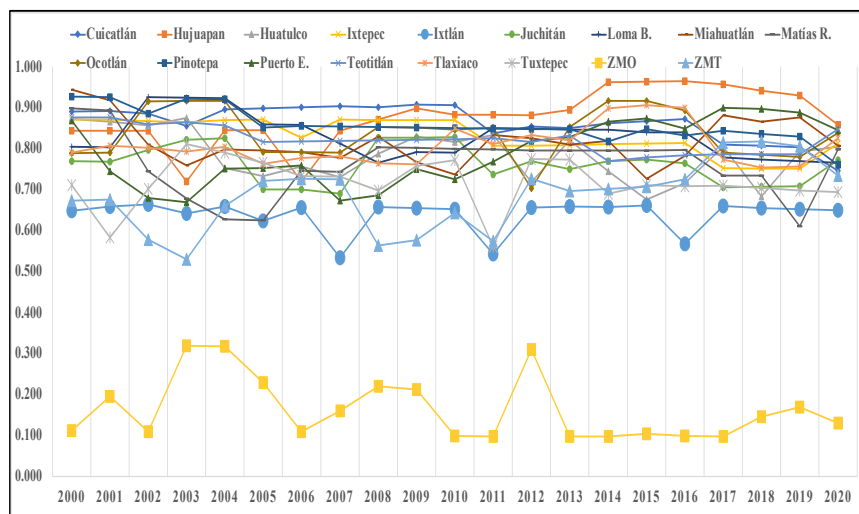
Fuente: elaboración propia con base en la Tabla 2.

Figura 5: Índice de oportunidades de las ciudades de estudio, 2000-2020



Fuente: elaboración propia con base en la Tabla 2.

Figura 6: Índice de debilidades, 2000-2020



Fuente: elaboración propia con base en la Tabla 2.

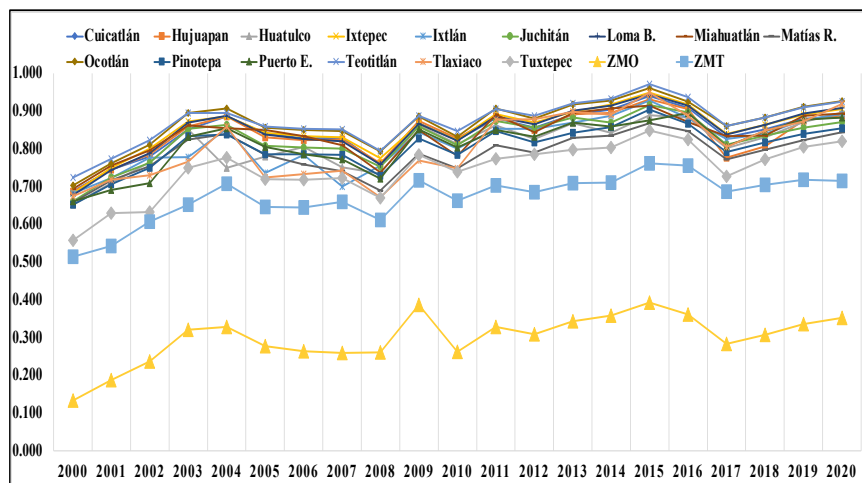
Para Tuxtepec y la Zona Metropolitana de Tehuantepec (ZMT), el índice tiene un nivel medio durante 2001, 2004, 2005, 2011 y 2019. Por el resto de las ciudades analizadas, registra que el índice de todas tiene un nivel alto y, en el caso de Huajuapán, de 2014 a 2017 su nivel es de muy alto.

Por su parte, el índice de amenazas (Figura 7) registra a la Zona Metropolitana de Oaxaca (ZMO) en un nivel bajo durante 2000 y 2001, con nivel medio de 2002 a 2020. En cuanto a la Zona Metropolitana de Tehuantepec (ZMT), reporta ligeras variaciones en su índice, con un nivel medio en la mayoría de los años de estudio, con excepción de 2009, 2015 y 2016, en los cuales el nivel de su índice fue muy alto. Para el resto de las ciudades, el índice va de alto a muy alto en 2003, 2004, 2011, y de 2013 a 2016, con una similitud en la dinámica de su índice en gran parte de los años de estudio, salvo excepciones en Tuxtepec.

En esta perspectiva, después de analizar todos los factores que conforman al análisis FODA de las ciudades de estudio, es evidente que los niveles en el índice de amenazas y debilidades son, por mucho, más altos que el nivel del índice de oportunidades y fortalezas en la mayoría de las ciudades de estudio. Esta dinámica se puede apreciar de mejor manera en la Figura 8, donde se señala el resultado de la operación de la suma del índice de fortalezas y oportunidades menos la suma del índice de debilidades y ame-

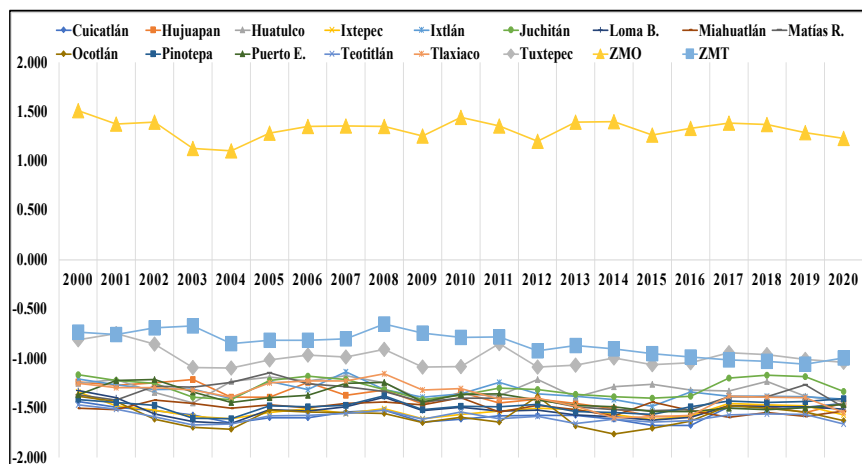
nazas. El estudio muestra que con excepción de la Zona Metropolitana de Oaxaca (ZMO), las ciudades registran resultados negativos.

Figura 7: Índice de amenazas, 2000-2020



Fuente: elaboración propia con base en la Tabla 2.

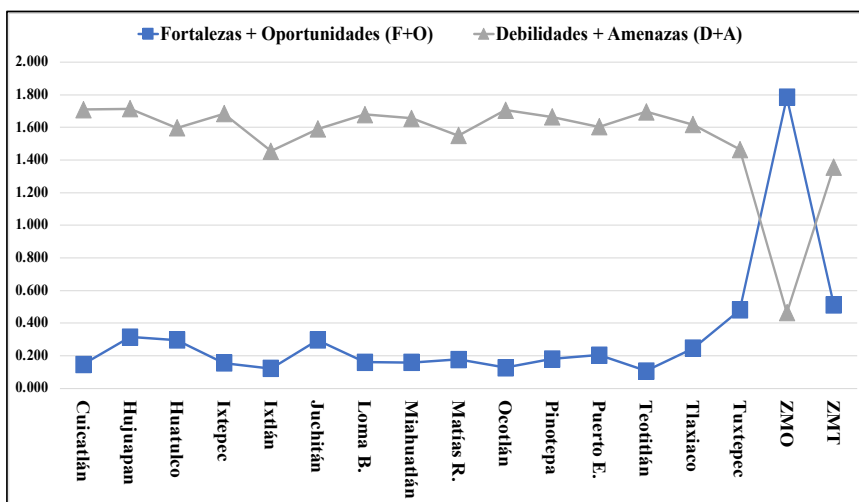
Figura 8: Contraste de la hipótesis



Fuente: elaboración propia con base en la Tabla 2.

Finalmente, la Figura 9 muestra el promedio durante el periodo de estudio de las respectivas sumas entre el índice de fortalezas más el de oportunidades (F+O) y el índice las debilidades sumado al de las amenazas (D+A), esto con el objetivo de proporcionar una mejor apreciación para la comprobación de la hipótesis que sostiene que, durante el periodo que comprende del año 2000 al 2020, las debilidades y amenazas de las ciudades de estudio son más significativas que sus oportunidades y fortalezas. De acuerdo con los resultados, se confirma que las debilidades y amenazas son más significativas que sus oportunidades y fortalezas, con la única excepción la Zona Metropolitana de Oaxaca (ZMO). Esta información remite importancia en la toma de decisiones para focalizar, pero también mejorar la eficiencia del uso de los recursos públicos en el diseño de estrategias de planificación territorial sustentable.

Figura 9: Promedio de la sumatoria de los índices



Fuente: elaboración propia con base en la Tabla 2.

CONCLUSIONES Y DISCUSIONES

La investigación aborda la temática del análisis estratégico como herramienta para la planificación territorial sustentable de 17 ciudades del estado de Oaxaca, durante el periodo que comprende del año 2000 a 2020. El objetivo se enfocó en realizar el análisis FODA para estas ciudades, así como probar la hipótesis que decreta que, durante el periodo analizado, las debilidades y amenazas son más significativas que las oportunidades, así

como de sus fortalezas. La cual, después de realizar los correspondientes análisis, se acepta teniendo como única excepción a la Zona Metropolitana de Oaxaca (ZMO), cuyos resultados muestran que tanto sus oportunidades como sus fortalezas han sido más significativos que sus debilidades y amenazas durante todo el periodo de estudio.

Esta situación tiene una posible explicación, dado que en la ZMO se concentra el mayor número de infraestructura de bienes y servicios del estado de Oaxaca, aunado a que cuenta con los principales atractivos turísticos, lo que indudablemente mejora las condiciones territoriales. Sin embargo, durante los últimos diez años ha comenzado a registrar cinco principales problemáticas que, sin duda, afectarán su planificación, estas son: la falta de tratamiento de residuos sólidos, el crecimiento poblacional, el incremento de la incidencia delictiva, así como la falta de disponibilidad para obtener agua potable.

En general, los resultados exponen que, a pesar de que haya existido o no una buena gestión en las ciudades, los avances de una urbanización ordenada no han logrado aminorar los efectos tanto sus debilidades como de sus amenazas. Por tal motivo, se recomienda que las ciudades diseñen sus modelos de planificación en función de sus características, así como buscar relaciones intergubernamentales con otras ciudades para desarrollar proyectos en común, mejorando la eficiencia de los recursos y obteniendo una ordenación territorial en red con territorios cercanos con características similares. Es fundamental que los gobiernos locales, al ser los responsables principales de fomentar el desarrollo sustentable en sus territorios, realicen su propio análisis estratégico o retomen el modelo aquí propuesto. Es menester generar información que permita mejorar el diseño de estrategias de desarrollo territorial que potencien sus fortalezas y oportunidades, así como también mitiguen los aspectos negativos de las amenazas y debilidades.

Finalmente, es preciso tomar en cuenta dos complementos para aumentar la eficiencia de la planificación territorial. Por un lado, implementar un sistema de seguimiento y control que forme parte de la estructura del gobierno local. Por otra parte, es de vital trascendencia que cada uno de los funcionarios públicos que conforman al ayuntamiento, tenga la capacitación mínima para realizar un análisis estratégico. Por último, en el caso de las grandes ciudades, es necesario y urgente diseñar estrategias de contención de las principales problemáticas que tienen en sus territorios, como lo es la gestión adecuada del agua, la recolección de los residuos sólidos y la falta de una infraestructura de movilidad urbana verde.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aché, D. B. (2013). “Teoría que explican la formación de desigualdades territoriales”. En *Revista Geográfica Venezolana*, 54(2), 79-194. Disponible en <https://doi.org/10.53766/RGV>
- Agudelo, L. C. (2005). “Sobre la noción de territorio en la planificación”. En *Gestión y Ambiente*, 8(2), 39-48.
- Álvarez, A. M. (2016). “Retos de América Latina: Agenda para el Desarrollo Sostenible y Negociaciones del siglo XXI”. En *Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*, 47(186), 9-30. Disponible en <https://doi.org/10.1016/j.rpd.2016.08.002>
- Anaya, D. D. (2022). “Esto le cuesta a México el cambio climático”. En *Expansión*. Disponible en <https://expansion.mx/opinion/2022/04/01/esto-cuesta-mexico-cambio-climatico>
- Avendaño, J. M., Velasco, A. E., Pérez Pérez, M., Martínez Olivera, C. y Martínez García, K. (2020). “Desigualdades territoriales de las ciudades multiculturales. El caso del estado de Oaxaca, México”. En *Economía, sociedad y territorio*, 20(64), 601-631. Disponible en <https://doi.org/10.22136/est20201570>
- Ayala, I. A. (2019). “Desastres en México: mapas y apuntes sobre una historia inconclusa”. En *Investigaciones geográficas* (100), 1-17. Disponible en <https://doi.org/10.14350/rig.60025>
- Ballesteros, A. C., Ortega Escobar, H. M., Sánchez Bernal, E. I., y Can Chulim, A. (2020). “Indicadores de calidad físico-química de las aguas residuales del estado de Oaxaca, México”. En *Terra Latinoamericana*, 18(2), 361-375. Disponible en <https://doi.org/10.28940/terra.v38i2.610>
- Bañuelos, M. N. (2017). “Aportes teóricos a la gestión organizacional: la evolución en la visión de la organización”. En *Ciencias Administrativas* (10), 65-74. Disponible en <https://doi.org/10.24215/23143738e013>
- Barbosa, M. B. (2018). *Geografía económica de Oaxaca*, Málaga, Eumed.
- Barrios, J. C. (2017). “Gestión del talento territorial para el desarrollo: territorios que aprenden”. En *Visión Gerencial* (1), 87-102. Disponible en <https://doi.org/10.53766/VIGEREN>
- Becerra, J. J., y Hernández García, M. A. (2014). “Los retos del gobierno electrónico municipal en el estado de Oaxaca”. En *RECAI. Revista de estudios en contaduría, administración e informática*, 3(6), 121-144.
- Berdegué, J., Carriazo, F., Jara, B., Modrego, F., y Soloaga, I. (2015). “Cities, territories, and inclusive growth: unraveling urban-rural linkages in Chile, Colombia, and Mexico”. En *World Development*, 73, 56-71. Disponible en <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2014.12.013>
- Bolívar, Z. (2019). “La planificación y gestión de la ciudad: las transformaciones urbanas del siglo XX y los desafíos del siglo XXI”. En *Revista Iberoamericana de gobierno local*, (13), 1-9.

CENAPRED (2021). *Impacto Socioeconómico de los Desastres en México durante 2014*. Disponible en <https://www.cenapred.unam.mx/es/Publicaciones/archivos/325-NO.16-RESUMENEJECUTIVOIMPACTO2014.PDF>

CONAGUA (2023). *Monitor de Sequía de México*. SMN. Disponible en <https://smn.conagua.gob.mx/es/climatologia/monitor-de-sequia/monitor-de-sequia-en-mexico>

CONEVAL (2022). *Medición de la pobreza en México*. CONEVAL. Disponible en https://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Paginas/Pobreza_2022.aspx

Cortés, J. L., y Delgadillo Macías, J. (2018). “El potencial territorial como factor del desarrollo. Modelo para la gestión rural”. En *Agricultura, sociedad y desarrollo*, 15(2), 191-213. Disponible en <https://doi.org/10.22231/asyd.v15i2.802>

Dasí, J. F., y Sánchez Manjavacas, E. P. (2022). “Entorno, paisaje y patrimonio: la matriz territorial vivible sobre la que proyectar futuros”. En *Cuadernos de Geografía*, 109(2), 675-694. Disponible en <https://doi.org/10.7203/CGUV.109.23830>

Delgadillo, V. (2016). “Ciudades iletradas: orden urbano y asentamientos populares irregulares en la Ciudad de México”. En *Territorios*, (35), 81-99. Disponible en <https://doi.org/10.12804/territ35.2016.04>

Diez, J. I., Zgaib, Y. y Pong, C. (2020). “Gobernanza y desarrollo económico territorial. El caso de la asociación para el desarrollo de Patagones”. En *Revista Universitaria de Geografía*, 29(2), 164-181. Disponible en <https://doi.org/10.52292/j.rug.2020.29.2.0012>

Fantone, F. (2004). “Relaciones teóricas de la ordenación del territorio y el paradigma de desarrollo de abajo hacia arriba”. En *Tierra Nueva Etapa*, 20(29), 87-105.

Flor, C. R. (2020). “La planificación estratégica como método de gestión pública: experiencias en la administración española”. En *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (23), 167-171. Disponible en <https://doi.org/10.24965/gapp.i23.10777>

Gil, M. O., y Segovia Cuevas, M. C. (2017). “Análisis de las relaciones de los actores estratégicos con los recursos poblacionales del Campo de Gibraltar”. En *Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*, 28(2), 31-43. Disponible en <https://doi.org/10.5565/rev/redes.668>

Godoy, D. M. (2022). “Dificultades y futuros del Desarrollo Territorial. Una reflexión desde el caso Andino en Ecuador”. En *Horizontes Territoriales*, 2(4), 1-24. Disponible en <https://doi.org/10.31644/HT.02.04.222.A21>

Güel, J. F. (2018). *Planificación estratégica de ciudades: nuevos instrumentos y procesos*, Barcelona, Reverté.

Guzmán, E. (2019). “Anuncian desalojo masivo de venezolanos en Cali”. En *Pulzo*. Disponible en <https://www.pulzo.com/nacion/desalojaran-400-venezolanos-que-invaden-terrenos-cali-PP621605>

Hernández, I. E. (2015). “Identificación de asentamientos irregulares y diagnóstico de sus necesidades de infraestructura en Ciudad Juárez, Chihuahua, México

co”. En *Investigaciones Geográficas*, (87), 88-101. Disponible en <https://doi.org/10.14350/rig.41793>

INEGI (2023a). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo*. 1 de mayo de 2023. Disponible en <https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/#tabulados>

INEGI (2023b). *Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública*. 2 de junio de 2023. Disponible en <https://www.inegi.org.mx/programas/envipe/2023/#documentacion>

Lemus, J. A., y De la Garza Carranza, M. T. (2020). “La creación de valor a través de la planeación estratégica en microempresas emprendedoras”. En *Contaduría y administración*, 65(3),1-23. Disponible en <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.2312>

Lindert, P. V. (2016). “Rethinking urban development in Latin America: A review of changing paradigms and policies”. En *Habitat International*, 54(3), 253-264. Disponible en <https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2015.11.017>

Lozano, G. O. (2018). “Continuidad de la urbanización informal en los espacios de pobreza metropolitanos, rémora del desarrollo y déficit de la política de vivienda: Cuernavaca, México”. En *Territorios*, (39), 97-133. Disponible en <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/territo>

Lucero, M. d., Guevara Romero, M. L., y Silverio, J. C. (2022). “Movilidad marginal en los asentamientos irregulares en la Zona Metropolitana Puebla-Tlaxcala. El caso de Cuicatláhuac”. En *EURE*, 48(145), 1-22. Disponible en <https://doi.org/10.7764/EURE.48.145.07>

Maquera, M. W. (2022). “Efectividad de la gestión pública a través de la planificación estratégica”. En *Ciencia Latina. Revista Multidisciplinar*, 6(6), 97-115. Disponible en https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3473

Montero, L. H., y Herrera Montero, L. (2020). “Territorio y territorialidad: teorías en confluencia y refutación”. En *UNIVERSITAS. Revista de Ciencias Sociales y Humanas de las Universidad Politécnica Salesiana*, (32), 99-120. Disponible en <https://doi.org/10.17163/uni.n32.2020.05>

Moranchel-Bustos, J. L., y Carbajal Suárez, Y. (2019). “Factores que determinan el desarrollo de un territorio”. En *Economía Coyuntural*, 4(1), 81-115.

Moreno, S. F., Pérez, S., Mariano, R. y Luján González, R. (2023). “Proceso de planificación territorial para el desarrollo y los ODS: comparación de procesos locales en la Pampa, Argentina”. En *EUTOPÍA*, (23), 124-145. Disponible en <https://doi.org/10.17141/eutopia.23.2023.5902>

Muñoz, A. A., y Saldivar Moreno, A. (2017). “De Reclus a Harvey, la resignificación del territorio en la construcción de la sustentabilidad”. En *Región y Sociedad*, 29(68), 223-257. Disponible en <https://doi.org/10.22198/rys.2017.68.a874>

Novoa, R. I. (2021). “Desarrollo de estrategia colectiva indígena: una visión teórica y práctica desde la gestión moderna para el desarrollo territorial”. En *Revista territorios y regionalismos*, (5), 1-15. Disponible en <https://doi.org/10.29393/rtr5-2DERB10002>

- Olivera, C. M., Velasco, A. E., Castillo Leal, M., y Ojeda Aquino, M. S. (2023). “¿Qué tanto incide la gobernanza local en el desarrollo sustentable? Estudio de caso de Oaxaca, México”. En *Quivera. Revista de estudios territoriales*, 25(2), 181-203. Disponible en <https://doi.org/10.36677/qret.v25i2.19692>
- Olivera, C. M. (2023). “Migración y los latentes problemas para la capital Oaxaqueña”. En *Primera Línea*, 21/08/2023. Disponible en <https://www.primeralineamx/2023/08/20/migracion-y-los-latentes-problemas-para-la-capital-oaxaqueña/>
- Olivera, C. M., Ken Rodríguez, C. A. y Velasco, A. E. (2021). “Economía creativa y rezago social. El caso del estado de Oaxaca, México, 2000-2020”. En *Economía Creativa*, (16), 151-187. Disponible en <https://doi.org/10.46840/ec.2021.16.06>
- Olivera, C. M., Velasco, A. E., Martínez García, K. A., y Moreno Avendaño, J. (2021). “Gobierno local y desarrollo sustentable. Caso de las ciudades de Oaxaca, México”. En *Cuaderno Urbano. Espacio, cultura, sociedad*, 30(30), 139-157. Disponible en <https://doi.org/10.30972/crn.30304931>
- Olivera, C. M., Martínez García, K. A., Martínez Sánchez, L. A. y Velasco, A. E. (2020). “Relación entre la gestión pública y el desarrollo local sustentable de las ciudades de Oaxaca, 2000-2017”. En *RIEM*, 11(22), 155-187. Disponible en <https://doi.org/10.32457/riem.vi22.512>
- Olmos, J. A. (2019). “Las nuevas tendencias de la administración estratégica. Un enfoque basado en la orientación a las competencias centrales, al mercado o a las actividades estratégicas”. En *Perspectivas*, 22(43), 135-148.
- ONU (2020). *Mirada global. Noticias ONU, mirada global*. 12/09/2020. Disponible en <https://news.un.org/es/story/2020/01/1467501>
- Ordoñez, C. G., y Cisneros Corrales, E. P. (2020). “Estudio prospectivo: escenarios para Santo Domingo como territorio sostenible al año 2040”. En *Tsafiqui: revista científica en ciencias sociales*, (14), 37-54. Disponible en <https://doi.org/10.29019/tsafiqui.v14i1.672>
- Ordóñez, M., y Rodríguez, P. (2008). “Oaxaca, el estado con mayor diversidad biológica y cultural de México, y sus productos rurales”. En *Ciencias*, (91), 54-64.
- Ortega, P. P. (2011). *Gestión municipal y coordinación intergubernamental en México. Un estudio de caso*, Guadalajara, Universidad de Guadalajara.
- Pacheco, G. B. (2019). “La gestión urbana sostenible: perspectivas para una ciudad posible en el marco de la teoría institucional”. En *Compendium*, 22(43).
- Pacheco, G. B., Fernández, J., y Guedez, J. (2017). “Las organizaciones públicas desde las perspectivas institucional y capacidades dinámicas”. En *Compendium*, 20(39).
- Pozas, O. T. (2017). “El abasto de agua potable en la ciudad de Oaxaca de Juárez a finales del siglo XIX y principios del XX”. En *Pueblos y fronteras digital*, 12(24), 136-162. Disponible en <https://doi.org/10.22201/cimsur.18704115e.2017.24.319>
- Quinzacara, E. C., y Vargas Delgado, I. (2016). “Evaluación ambiental estratégica y planificación territorial. Análisis ante su regulación legal, reglamentaria y la

- jurisprudencia administrativa”. En *Revista Chile de Derecho*, 43(3), 1031-1056. Disponible en <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-34372016000300011>
- Rejón, E. H., Adame Martínez, S. y Cadena Varga, E. (2017). “Los retos de la sustentabilidad urbana en México. Reflexiones sobre su evaluación a través de la metodología ICES DEL BID”. En *Quivera*, 19(1), 85-97.
- Ríos, C. (2020). “Fragilidad urbana: una lectura del desastre desde los habitantes menos protegidos”. En *Quivera. Revista de Estudios Territoriales*, 22(1), 57-74. Disponible en <https://doi.org/10.36677/qret.v22i1.12798>
- Rivera, O. R., Torres Vega, P., y Torres Lima, P. (2022). “Políticas de gestión de riesgos de desastres e inclusión-exclusión de asentamientos informales. Una evaluación para la ciudad de México”. En *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (30), 163-179. Disponible en <https://doi.org/10/24965/gapp.10963>
- Rotundo, G. Z., y Mirabal Martínez, A. (2011). “El cambio en la organización: un estudio teórico desde la perspectiva de control externo”. En *Estudios gerenciales*, 27(119), 79-98. Disponible en [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(11\)70158-9](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(11)70158-9)
- Roy, A. (2013). “Las metrópolis del Siglo XXI. Nuevas geografías de la teoría”. En *Andamios*, 10(22), 149-181. <https://doi.org/10.29092/uacm.v10i22.271>
- Sepúlveda, S. (2008). *Metodología para estimar el nivel de desarrollo sostenible de territorios*, San José, IICA.
- SESNSP (2023). *Información sobre violencia contra las mujeres*. 3 de noviembre de 2023. Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (SESNSP). Disponible en <https://www.gob.mx/sesnsp/articulos/informacion-sobre-violencia-contra-las-mujeres-incidencia-delictiva-y-llamadas-de-emergencia-9-1-1-febrero-2019>
- Unceta, A., Castro Spila, J., y García Fronti, J. (2017). “The three governances in social innovation”. En *Innovation: the European Journal of Social Science Research*, 30(4), 406-420. Disponible en <https://doi.org/10.1080/13511610.2017.1279537>
- Universal (2023). “A un año de la crisis de la basura en Oaxaca, anuncian construcción de centro de revalorización en Totolápan”. 1/12/2023. En *El Universal*. Disponible en <https://oaxaca.eluniversal.com.mx/estatal/un-ano-de-la-crisis-de-basura-en-oaxaca-anuncian-construccion-de-centro-de-revalorizacion-en>
- Vas, M. (2017). “Aplicación de los principios de la planificación estratégica al turismo. Análisis de un proceso de escala regional”. En *Cuadernos geográficos*, 56(1), 265-289.
- Velasco, A. E., Martínez Olivera, C., y Santamaría Cruz, E. (2021). “Las racionalidades sociales en la ordenación territorial de las ciudades. El caso de Oaxaca, México”. En *Territorios y regionalismos*, (6), 1-19. Disponible en <https://doi.org/10.29393/RTR6-6RSAE10006>
- Zago, O. S. (2016). “Espacio, territorio y territorialidad: una aproximación teórica a la frontera”. En *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 61(228), 27-55. Disponible en [https://doi.org/10.1016/S0185-1918\(16\)30039-3](https://doi.org/10.1016/S0185-1918(16)30039-3)

Zhou, W., Pickett, S., y Timon, M. (2021). "Conceptual frameworks facilitate integration for transdisciplinary urban science". En *npj Urban Sustainability*, 1, Disponible en <https://doi.org/10.1038/s42949-020-00011-9>

Zhou, Y., Chen, G., y Zhou, W. (2022). "Sustainable urban systems: from landscape to ecological". En *Ecological Processes*, 11(26). Disponible en <https://doi.org/10.101186/s13717-022-00371-3>

RESUMEN CURRICULAR DEL AUTOR Y LAS AUTORAS

Christian Martínez Olivera

Doctor en Ciencias en Desarrollo Regional y Tecnológico por el Instituto Tecnológico de Oaxaca. Profesor-investigador adscrito al departamento de Ciencias Económico Administrativas del Instituto Tecnológico de Oaxaca. Sus líneas de investigación son: desarrollo regional sustentable, gobernanza local, participación electoral, economía creativa y urbana, planificación estratégica y desarrollo urbano. Dentro de sus últimas publicaciones se encuentran: "¿Qué tanto incide la gobernanza local en el desarrollo sustentable? Estudio de caso de Oaxaca, México". En *Revista Quivera de Estudios Territoriales*, v.25, n.2, 2023; y "Las racionalidades sociales en la ordenación territorial de las ciudades. El caso de Oaxaca, México". En *Revista Territorios y Regionalismos*, n.6, 2022.

Dirección electrónica: christianolivera26@gmail.com

Registro ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2564-5038>.

Crucita Aurora Ken Rodríguez

Doctora en Desarrollo Regional por la Universidad de Michoacán. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores e Investigadoras (SNII) nivel 1, colabora como profesora de Economía y Finanzas, y Desarrollo Regional en la Universidad de Quintana Roo campus Chetumal. Sus líneas de Investigación son: planeación del desarrollo regional y desarrollo de políticas públicas. Últimas publicaciones: "Recursos naturales, desarrollo regional y economía" (libro, 2021); "El manejo de los residuos sólidos y la actividad turística en Chetumal México: una relación compleja" en *Revista Cuaderno Urbano* (2020), Núm. 29, pp. 75-98; "Economía creativa y rezago social. El caso del estado de Oaxaca, México, 2000-2020" en *Revista Economía Creativa* (2022), Núm 16, pp. 151-187.

Dirección electrónica: cruken@uqroo.mx

Registro ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9673-2745>

María Soledad Ojeda Aquino

Ingeniera en Gestión Empresarial por el Instituto Tecnológico de Oaxaca. Estudiante de la Maestría en Ciencias en Desarrollo Regional y Tecnológico en el Instituto Tecnológico de Oaxaca/Tecnológico Nacional de México. Ha sido gerente de planeación de producción y logística en diversas empresas del estado de Oaxaca. Sus líneas de investigación son: economía circular, economía y mercados públicos. Dentro de sus últimas publicaciones se encuentran: “¿Qué tanto incide la gobernanza local en el desarrollo sustentable? Estudio de caso de Oaxaca, México”. En *Revista Quivera de Estudios Territoriales*, v.25, n.2, 2023.

Dirección electrónica: msojedaa@gmail.com

Registro ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2766-083X>.

Artículo recibido el 21 de enero de 2024 y aceptado el 21 de abril de 2025

Publicado el 02 de julio de 2026