



# Facultad de Planeación Urbana y Regional Taller de Planeación Territorial III

## Formulación y tipos de estrategias

Metodología para la elaboración de estrategias  
de Desarrollo Local CEPAL- ILPES

Norma Hernández Ramírez

Agosto 2019

# Justificación Académica

A continuación se presenta una serie de diapositivas que se elaboraron para la Unidad de Aprendizaje ***Taller de Planeación Territorial III*** que forma parte del Plan de Estudios de la Licenciatura en Planeación Territorial.

La Unidad de Aprendizaje (UA) forma parte del núcleo de formación sustantivo, área curricular planeación territorial y su carácter es obligatoria.

El tipo de UA es Taller, que se imparte en el quinto semestre.

# Justificación Académica

El Programa de la UA Taller de Planeación Territorial III tiene como objetivo ***“Definir y generar estrategias que permitan la alineación de los programas, acciones, metas y actividades de los proyectos territoriales para atender las problemáticas regionales, metropolitanas y urbanas a través de las propuestas de solución integradas”***

Para cumplir lo anterior, se definieron cuatro unidades:

1. Marco Conceptual
2. Metodologías para el diseño de estrategias
3. Estrategias de desarrollo territorial en casos de estudio
4. Definición de proyectos estratégicos

# Justificación Académica

En particular dentro de la **Unidad 2**, el tema **2.3** corresponde a **los Métodos, técnicas e instrumentos para la generación de estrategias.**

Así, que la finalidad de este material didáctico **“*Formulación y tipos de estrategias*”** es conocer tanto la metodología que propone la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) así como la clasificación de estrategias para los municipios del Estado de México.

# Guion Explicativo – Guía de Uso

El objetivo de la UA Prospectivas de las Empresas Turísticas es ***“Definir y generar estrategias que permitan la alineación de los programas, acciones, metas y actividades de los proyectos territoriales para atender las problemáticas regionales, metropolitanas y urbanas a través de las propuestas de solución integradas”***

Por tanto, el material didáctico ***“Formulación y tipos de estrategias”*** forma parte de la Unidad 2. Metodologías para el diseño de estrategias. Información que servirá como referente para el diseño de estrategias de los municipios de estudio.

El material se elaboró en power point y se guardó en archivo PDF, por lo que puede consultarse en cualquier PC que cuente con versión actualizada de Adobe Acrobat Reader.

# 1. Planeación y Estrategia

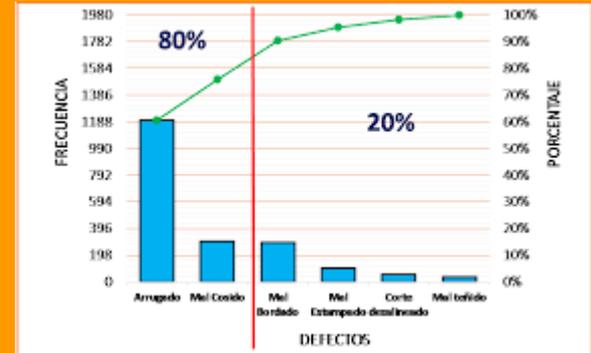
Factores:

- Pasos para alcanzar el objetivo
- Priorización de acciones

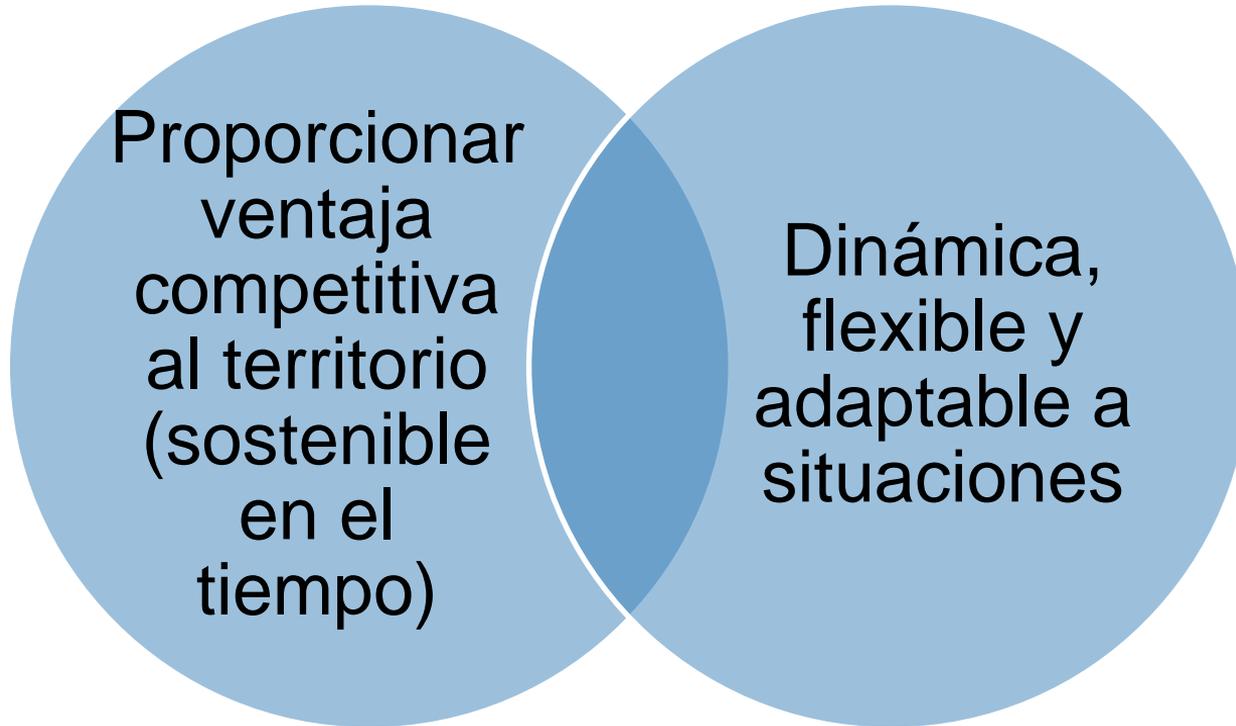


## PRINCIPIO DE PARETO

- 80/20
- El 20% de las causas
- Explican el 80% de los problemas
  
- 20% de acciones
- Pueden alcanzar el 80% de cumplimiento de metas



## 2. Características de una buena estrategia



# 3. Tipos de estrategias <sup>9</sup> (nivel local)

- ✓ **Complementariedad:** elementos que impulsen el proceso de desarrollo
- ✓ **Consolidación:** buscan ampliar la cobertura o mejorar calidad de servicios
- ✓ **Diversificación:** crean nuevos elementos o condiciones

### 3. Tipos de estrategias (nivel local)

- ✓ **Recuperación o revalorización :**  
(reconversión) territorios con recursos agotados – nuevos productos
- ✓ **Re equilibrio:** incorporan población en zonas deterioradas
- ✓ **Atracción:** atracción de nuevas empresas (inversiones)
- ✓ **Integración:** favorecen vínculos o colaboración entre agentes

# 4. Dilemas

- » Estado - mercado
- » Equidad – eficiencia
- » Acciones amplias – acciones incrementales
- » Acciones arriba/abajo – abajo/ arriba
- » Utopía – pragmatismo
- » Interés público - pluralidad



## 5. Formulación con base en FODA

**FORTALEZAS:** situaciones que afecten positivamente el cumplimiento del objetivo y que puedan controlarse

**DEBILIDADES:** situaciones que afectan negativamente el cumplimiento del objetivo y que se controlen

**OPORTUNIDADES:** situaciones positivas externas y no pueden controlarse

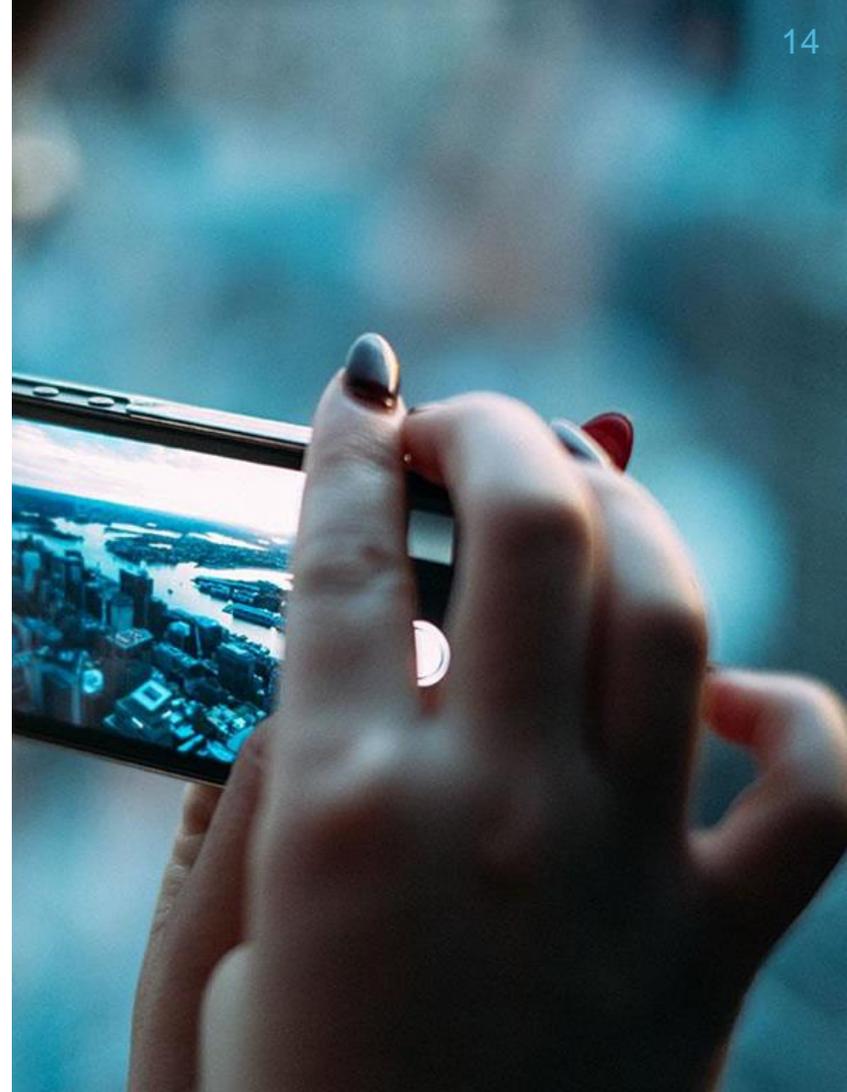
**AMENAZAS:** situaciones negativas que no pueden controlarse

## 6. Matriz de Análisis Estratégico

Objetivo General	Fortaleza (Interna)	Debilidad (Interna)
Oportunidad (Externa)	<b>Potencialidades</b> ¿Cómo enfrentar las Oportunidades aprovechando las Fortalezas? <b>EG</b>	<b>Desafíos</b> ¿Cómo superar las Debilidades aprovechando las oportunidades? <b>EE</b>
Amenaza (Externa)	<b>Riesgos</b> ¿Cómo se superan las Amenazas, aprovechando las Fortalezas? <b>EE</b>	<b>Limitaciones</b> ¿Cómo neutralizar las Amenazas a pesar de las Debilidades? <b>EE</b>

# Congruencia

- » Maximizar potencialidades
- » Enfrentar desafíos
- » Minimizar riesgos y limitaciones



## 7. Redacción

- ✓ Frases en futuro simple:
  - Coordinación de esfuerzos...
  - Articulación de actores...
  - Concentración de recursos...
  - Diversificación de productos...

Vocación del territorio

## 8. Ejemplo

<p>Objetivo General Promover el crecimiento ordenado y sustentable en la ciudad de Querétaro</p>	<p>Fortaleza (Interna) Crecimiento ordenado del centro de la ciudad</p>	<p>Debilidad (Interna) Zonas comerciales alejadas de equipamientos</p>
<p>Oportunidad (Externa) Colonias colindantes al centro bien comunicados (vías de acceso)</p>	<p><b>Potencialidades</b> Fomentar un patrón de crecimiento compacto en el centro de la ciudad <b>EG</b></p>	<p><b>Desafíos</b> Impulsar la mezcla y diversidad funciones: comercio, empleo, salud, vivienda, recreación.<b>EE</b></p>
<p>Amenaza (Externa) Escasas rutas de transporte público masivo</p>	<p><b>Riesgos</b> Asegurar la accesibilidad al centro desde la periferia y la movilidad dentro del centro urbano <b>EE</b></p>	<p><b>Limitaciones</b> Conectar las diversas partes de la ciudad mediante redes de transporte público y corredores verdes <b>EE</b></p>

## 9. Principios generales de política pública

Con base en el libro Quinto del Código Administrativo del Estado de México y Municipios:

- » Derecho a la ciudad
- » Equidad e inclusión
- » Derecho a la propiedad urbana
- » Coherencia y racionalidad
- » Participación democrática y transparencia



# 9. Principios generales de política pública

- » Productividad y eficiencia
- » Protección y progresividad del espacio público
- » Resiliencia, seguridad urbana y riesgos
- » Sustentabilidad ambiental y
- » Accesibilidad universal y movilidad



# 10. Contenido de los planes de desarrollo urbano

## Políticas y estrategias en las materias de:

- » población, suelo, espacio público
- » protección al ambiente, vialidad y transporte
- » comunicaciones, movilidad y accesibilidad universal, agua potable, alcantarillado, drenaje, tratamiento y disposición de aguas residuales y residuos sólidos,
- » protección civil, vivienda, desarrollo agropecuario
- » salud, educación, seguridad pública, desarrollo económico
- » industria y conservación del patrimonio natural y cultural, adaptación a los efectos del cambio climático

# Art. 5.22 Políticas de planeación y ordenamiento territorial

**I. De impulso,** aplicable en centros de población que presenten condiciones favorables para incidir o reforzar un proceso acelerado de desarrollo, así como de rápido crecimiento demográfico, bajo el supuesto de una importante concentración de recursos;



# Art. 5.22 Políticas de planeación y ordenamiento territorial

**II. De consolidación**, aplicable en centros de población que requieran mejorar y aprovechar su estructura urbana, sin afectar su dinámica de crecimiento, a efecto de ordenar la concentración urbana



# Art. 5.22 Políticas de planeación y ordenamiento territorial

**III. De control,** aplicable en centros de población que requieran disminuir o desalentar el ritmo de crecimiento por presentar problemas de saturación e insuficiencia de servicios; por carecer de suelo apto para su expansión; o por tener limitaciones en la disponibilidad de agua e infraestructura urbana, lo que obliga a orientar su desarrollo al interior de la estructura urbana existente.



# Art. 5.26 Criterios de mejoramiento y crecimiento de los Centros de Población

- I. Se orientará el crecimiento hacia áreas que comparativamente requieran una menor inversión en infraestructura y equipamiento urbano
- II. Se evitará el crecimiento habitacional hacia áreas de alto o mediano aprovechamiento agrícola, forestal, pecuario o industrial, así como hacia áreas naturales protegidas
- III. Se propiciará el aprovechamiento del suelo mixto para facilitar el acceso a los servicios, obtener un mayor aprovechamiento del suelo,

## Art. 5.26 Criterios de mejoramiento y crecimiento de los Centros de Población

Se protegerán y en su caso aprovecharán los recursos con que cuentan los cerros, bosques, cuerpos de agua superficiales, mantos de aguas subterráneas y zonas de recarga acuífera, que sirvan para mantener o mejorar la calidad del ambiente.



# Contenido de los Planes de Desarrollo Urbano

## Artículo 26

### Fracción X. Estrategias:

#### *A) De ordenamiento territorial:*

1. Sistema de ordenamiento territorial
2. Sistema de ejes de desarrollo



# Reglamento del Libro Quinto

## ***ESTRATEGIAS***

### ***B)De ordenamiento urbano:***

1. Sistema de ciudades.
2. Sistema de competitividad de ciudades.
3. Sistema de sustentabilidad de las ciudades.
4. Sistema de imagen urbana.



# Reglamento del Libro Quinto

## **ESTRATEGIAS**

### ***C) De ordenamiento sectorial:***

1. Sistema de planeación para el fortalecimiento territorial y urbano.
2. Sistema de planeación del suelo y la vivienda.
3. Sistema de planeación para la modernización y ampliación de la infraestructura.
4. Sistema de planeación para la modernización y ampliación del equipamiento.
5. Sistema de planeación para la prevención de riesgos y desastres.
6. Sistema de planeación para la prevención del entorno ambiental



# 11. Ejemplo

## **Objetivo General:**

Promover el crecimiento ordenado y sustentable en la ciudad de Querétaro

## **Estrategia General:**

Fomentar un patrón de crecimiento compacto en el centro de la ciudad

## **Estrategias Específicas:**

- Impulsar la mezcla y diversidad funciones: comercio, empleo, salud, vivienda, recreación.



# 11. Ejemplo

## Estrategias Específicas:

- Asegurar la accesibilidad al centro desde la periferia y la movilidad dentro del centro urbano
- Conectar las diversas partes de la ciudad mediante redes de transporte público y corredores verdes



# Fuentes Consultadas

- CEPAL-ILPES (2012). Metodología para la elaboración de estrategias de Desarrollo Local. Serie Manuales.
- GEM. (2001) Código Administrativo del Estado de México. Gaceta de Gobierno del Estado de México. 13 de diciembre de 2001.



**GRACIAS  
POR SU  
ATENCIÓN**

