

# RECUPERACIÓN DE EXPERIENCIAS



*Del Periodo 2014 - 2016*

Del Consejo Ciudadano Metropolitano  
Del Área Metropolitana De Guadalajara

cuadra 

ONU  HABITAT  
POR UN MEJOR FUTURO URBANO



# RECUPERACIÓN DE EXPERIENCIAS

*Del Periodo 2014 - 2016*

Del Consejo Ciudadano Metropolitano  
Del Área Metropolitana De Guadalajara



*Recuperación de Experiencias: Del Periodo 2014 - 2016*  
*Del Consejo Ciudadano Metropolitano*

Derechos reservados

© ONU Habitat  
Av. Paseo de la Reforma 99, PB.  
Col. Tabacalera, CP. 06030, Ciudad de México. Tel. +52 (55) 6820-9700 ext. 40062

Primera edición: Octubre de 2016

La presente publicación cuenta con una lectura avalada por ONU HABITAT México, que garantiza su calidad y pertinencia. El responsable técnico de esta publicación fue Erik Vittrup Christensen

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra, sea cual fuere el medio, sin el consentimiento por escrito del titular de los derechos.

**Proyecto:**

Acuerdo de Contribución entre el Gobierno del estado de Jalisco y ONU-HABITAT

**Coordinador de proyecto:**

Efrén Josué Jonatán Osorio Lara

**Consultor:**

Joey Larhant



**Alfonso Gómez** *(Arquitecto)*

Guadalajara

## 1. INTRODUCCIÓN

El consejo Ciudadano Metropolitano (CCM), junto con la Junta de Coordinación Metropolitana (JCM), el Instituto Metropolitano de Planeación (IMEPLAN) y el Consejo Consultivo de Planeación Metropolitana, es una de las cuatro instancias cuyo objeto es facilitar la coordinación municipal en el Área Metropolitana de Guadalajara (AMG). Se conforma como un órgano consultivo de participación ciudadana y de carácter honorífico, integrado por ciudadanos representantes de asociaciones vecinales y organizaciones civiles, profesionales y académicas. Los primeros consejeros fueron seleccionados y comenzaron a ejecutar su cargo en el periodo 2014 – 2016. Ahora que ha terminado su gestión y está por iniciar la conformación de un consejo con nuevos integrantes, se busca recopilar y sistematizar las experiencias generadas, tanto positivas como negativas, con el objetivo de facilitar la transición entre los consejeros entrantes y salientes. De esta forma se pretende evitar los errores del pasado, y a la vez retomar el buen trabajo realizado y darle continuidad.

Para ese fin se planteó un trabajo que se divide en tres aspectos: el primero talleres de diagnóstico y capacitación, el segundo entrevistas a consejeros y agentes involucrados en la coordinación y gestión metropolitana y por último, la recopilación y sistematización de los productos y actividades realizadas en el periodo 2014 – 2016. El presente documento constituye el reporte de las entrevistas realizadas a los consejeros durante el mes de septiembre del 2016.



## 2. DISEÑO DE LA ENTREVISTA

### 2.1 Los entrevistados

La selección de los actores a entrevistar se realizó de acuerdo a los objetivos del proyecto. Así se buscó la participación de los consejeros más activos, pues ellos aglutinan el grueso de las experiencias generadas en el periodo 2014 – 2016. Además se buscó la participación de miembros de las otras instancias de coordinación metropolitana. En consecuencia se entrevistaron seis consejeros de los cuales tres ocuparon la presidencia del consejo. Los dos entrevistados restantes forman parte de una de las instancias de coordinación metropolitana y mantuvieron una estrecha relación con los consejeros.

### 2.2 Tipo de instrumento: entrevista semi-estructurada

La recolección de la información se realizó mediante una aproximación de tipo cualitativa: entrevista semi-estructurada. La selección del instrumento obedece a las bondades del mismo pues una entrevista brinda la posibilidad de intercambiar información entre los participantes en un ambiente flexible y abierto. Además una entrevista semi-estructurada aunque se basa en una pauta de asuntos o preguntas, el entrevistador cuenta con la libertad de introducir preguntas adicionales para indagar o precisar un tema en particular, lo que facilita la obtención de la información deseada (Hernández, et al, 2010).

### 2.3 Pauta de entrevista

La pauta de entrevista es una guía que permite al entrevistado mantener el hilo de la conversación acorde a los objetivos del proyecto. Para su diseño se buscó apegarse a los criterios propuestos por Hernández, et al (2010) considerando aspectos prácticos, éticos y teóricos, o sea que se busco que el entrevistado mantuviera la atención y motivación. Asimismo las preguntas se diseñaron para evitar respuestas que comprometan a los entrevistados y por último que las preguntas contribuyeran a la comprensión del tema tratado.

La entrevista<sup>1</sup> inicio con preguntas generales acerca del perfil del entrevistado, de forma que comenzaran conversando acerca de un tema con el que estan familiarizados, después de ello las interrogantes se complejizaron hasta tocar los temas suseptibles de considerarse sensibles. De esta forma al inicio de la entrevista se trataron temas sencillos y generales y gradualmente se paso a preguntas más concretas y complicadas.

<sup>1</sup> Para conocer la pauta de entrevista ver anexo 1

### 2.4 Codificación y análisis

La información recabada por medio de las entrevistas es cualitativa, lo que permite una gran variedad de aproximaciones metodológicas para sus análisis, entre ellas la hermenéutica. Se seleccionó dicho método ya que brinda las mejores herramientas para la interpretación del discurso de los interlocutores (Hernández, et al, 2010). Los datos cualitativos pueden ser muy variados y al mismo tiempo cuentan con una característica en común, es información no estructurada, por lo que en primera instancia se requiere organizarla.

La primera parte consta en la transcripción fiel de las grabaciones. Posteriormente se llevó a cabo un proceso de codificación de los datos, de modo que estos se agruparon de acuerdo a las temáticas abordadas por cada uno de los entrevistados. Este proceso se le denomina "codificación" ya que en él se identifican y registran los pasajes del discurso que pertenecen a alguna noción descriptiva, asignándole una palabra o frase que lo identifica. De esta forma se logró organizar las partes del discurso de cada uno de los entrevistados en las que trataron temas relativos entre sí, lo que permitió el análisis de la información.



**Carlos Martínez** (Arquitecto)  
Zapopan



### 3. RESULTADOS Y ANÁLISIS

A continuación se presentan los principales resultados producto del análisis del discurso de los entrevistados. Están organizados a través de una serie de tópicos que corresponden a los temas más recurrentes en las entrevistas. Cabe destacar que las notas son fieles a lo que se mencionó de forma verbal, de cualquier modo en ocasiones se realizó alguna modificación con el fin de evitar revelar la identidad del entrevistado.

#### 3.1 Apoyo al CCM

El CCM es una de las cuatro instancias de coordinación creadas para facilitar la coordinación metropolitana. Los reglamentos y estatutos sientan las bases para la relación entre cada una de las instancias, no obstante los miembros del CCM, en su calidad de ciudadanos representan a sus iguales del municipio por el cual

fueron electos. En este sentido su accionar debe de estar articulado no solo con las instancias de coordinación, sino también con autoridades municipales. Los municipios son el poder administrativo más cercano a los ciudadanos, y por ello cuentan con instituciones encargadas de trabajar de la mano con los ciudadanos, una de ellas es participación ciudadana.

Son cuatro los representantes por municipio, por lo que resulta imposible que representen las necesidades de los habitantes de un municipio en su totalidad. En cierta medida en este primer ejercicio de los consejeros no contaron con el apoyo de las autoridades municipales. Al respecto se comentó que: "hizo falta un poco más de respaldo por parte de la autoridad municipal para algunos de los consejeros ciudadanos". De acuerdo a la conversación mantenida con los entris-

tados se puede inferir que la relación de los consejeros con los municipios dependió en gran medida a su relación previa a su nombramiento como consejero. De esta forma se destacó el trabajo realizado por algunos de los consejeros, que hicieron uso de las herramientas institucionales municipales como participación ciudadana para mantenerse cerca de los ciudadanos.

Esta situación muestra la necesidad de articular dicha relación de manera formal, ya que no puede estar a expensas de las relaciones personales o profesionales de los consejeros. En este sentido uno de los interlocutores comentó que “creo que la responsabilidad también es inherente al IMEPLAN en el sentido que hizo falta un poco de gestión en el tema”. Así se identifica la necesidad de gestión de las mismas instancias para articular la relación de los consejeros con las instituciones municipales para lo cual uno de los primeros pasos es el pleno reconocimiento de los

consejeros por parte de los alcaldes ya que una de las maneras de apoyar al consejero es que “en primer lugar los presidentes municipales le den apoyo [a los consejeros]”.

### 3.2 CCM e IMEPLAN

En otro de los apartados se destinan reflexiones acerca de la relación de los consejeros con las instancias de coordinación, sin embargo estos tuvieron un trato cercano con el IMEPLAN, por ello vale la pena recapitular un poco de esta relación. Los entrevistados comentan que fue una relación que fue mejorando con el paso del tiempo ya que al principio esta no era buena, incluso se comenta que “había una ruptura, en otras palabras el CCM tenía una pésima relación con el IMEPLAN o con la dirección del IMEPLAN, no se hablaban y si se hablaban no era para bien, no había colaboración”. Lo anterior representa una ruptura entre dos de las

instancias de coordinación metropolitana, situación paradójica pues su objetivo es facilitar la coordinación entre los distintos municipios metropolitanos.

Si bien al inicio la relación entre el CCM y el IMEPLAN no fue buena, esta se fue mejorando con el paso del tiempo, especialmente a la llegada del nuevo director. A raíz de ello se les brindó un espacio para que los consejeros puedan disponer de él cuando lo requieran, sala de juntas, equipo y apoyo administrativo. Además el CCM cuenta con el apoyo de un integrante de IMEPLAN que busca servir como “una especie de enlace y de tratar de facilitar que las cosas se den con las autoridades del IMEPLAN y entre ellos como actores esenciales”. Los mismos consejeros mencionan que con la llegada del segundo director la relación se mejoró lo que facilitó el cumplimiento de sus funciones.

Cada una de las instancias de coordinación metropolitana tiene funciones y atribuciones particulares, que en conjunto contribuyen a la gobernanza del AMG. Aun así son organismos independientes, por otra parte uno de los temas pendientes del CCM es mostrarse ante los ciudadanos y el resto de las instancias de coordinación como independiente del IMEPLAN. Al respecto se comentó que: “nos ha costado mucho tiempo, mucho trabajo hacer entender que el CCM no depende del IMEPLAN, que son de las cosas básicas, todo el mundo cree que dependemos del IMEPLAN. Incluso muchos creen que trabajamos para el IMEPLAN y que el IMEPLAN nos paga”.

Sin duda la relación de CCM con el IMEPLAN debe de ser estrecha, pues las atribuciones de cada una de ellas son complementarias entre sí. Aun así el funcionamiento de cada una de las instancias debe de ser autónomo y en función de sus atribuciones. Esta es una premisa que algunos de los actores tienen clara y buscan difundir, aunque otros consideran al CCM como:

*“el socio estratégico de la instancia denominada Instituto Metropolitano de Planeación y [considera] que al final de día el trabajo en conjunto rendirá buen provecho en el sentido de que todos estaremos en la búsqueda de un objetivo en común que es mejorar las condiciones de esta gran metrópoli”.*

La idea de “socio estratégico” puede prestarse para ser mal interpretada, por lo que resulta importante que los consejeros tengan claro cuáles son sus atribuciones y su papel en la gobernanza metropolitana. Aun cuando parece que se busca alcanzar un bien común, cada una de las instancias tiene un papel distinto y debe buscar y representar intereses de distinta índole. Así resulta necesario que cada una de ellas opere de acuerdo sus atribuciones, especialmente el CCM, considerando que son representantes de los ciudadanos metropolitanos.

### 3.3 Comisiones y Mesas temáticas

Las comisiones y las mesas temáticas fueron dos mecanismos que los consejeros idearon para profundizar en temas específicos y a la vez, dependiendo de la naturaleza de cada uno de ellos, vincularse con los ciudadanos. Al respecto se comentó que “las mesas temáticas eran el mecanismo que habíamos generado inicialmente para establecer contacto con los ciudadanos pero nunca lo pudimos lograr”. Esta es una de las razones por las cuales al preguntar a los entrevistados si se alcanzaron los objetivos planteados para dichos mecanismos nos comentaron que “no cumplimos con el objetivo porque nos quedamos muy pocos”. Lo anterior significa que una vez más las actividades del consejo se vieron afectadas por la baja participación de los consejeros.



Más adelante se destinara una sección a la “Participación de los consejeros”, de igual forma vale la pena destacar que para formar una comisión o mesa de trabajo es necesario no solo el interés de los consejeros sino su compromiso. La responsabilidad no es solo del consejero que está al frente de una comisión o mesa de trabajo, sino de todos los que se apuntaron para participar, ya que “muchos ya no acudieron a las reuniones de la comisión, nos vamos a juntar para ver este tema y por equis causa no asistían. Entonces falta un poquito todavía más de compromiso y pues lógicamente del apoyo”.

Recordemos que participar en una comisión o mesa de trabajo representa un esfuerzo extra pues esto requiere reuniones y sesiones de trabajo a parte de las que se requieren para el correcto funcionamiento del consejo. Así la participación en estos mecanismos es voluntaria “y en muchas ocasiones el responsable de la comisión, al integrante principal el hacer ese trabajo si sus demás colegas no asisten o no se reúnen, entonces son responsabilidades extras que se van adoptando y uno las va sumando al bagaje”. Dicha situación pone de manifiesto un escenario en el cual difícilmente las comisiones o mesas de trabajo lograrán alcanzar los objetivos que se plantearon.

A pesar de ello los consejeros destacaron el trabajo realizado por la mesa temática de la línea tres, pues consideran que el consejero que estuvo al frente participó de manera constante, así como también los integrantes de la mesa. Ellos realizaron sesiones de trabajo “de dos a cinco reuniones mensuales”. Con ello se logró identificar algunos de los problemas que estaban enfrentando los ciudadanos que viven o laboran en las inmediaciones de la construcción de las

línea tres. Entre ellos la falta de iluminación, tala de árboles, entre otros. Por otro lado se menciona que “una de las mesas jamás realizó una actividad”, lo que evidencia que no solo se trata de la disposición del tiempo sino del interés de cada uno de los involucrados.

Ahora que inician su cargo los nuevos consejeros parece ser una buena oportunidad para organizarse y distribuir las tareas, buscando involucrar a los consejeros con los temas de su interés. Además de ello es necesario consolidar estos mecanismos dándoles formalidad, esto es “asignarles con mayor peso o contundencia obligatoriedad, que sesionen, que reporten avances o que entreguen algún informe resultante, en realidad muchas veces quedaban nada más como informes de palabra”. De esta forma se puede promover que las comisiones y mesas de trabajo arrojen mejores resultados y a la vez inhibir la participación de consejeros que no cuenten con el tiempo o el interés que requiere dicha responsabilidad.

### 3.4 Consejeros e instancias de coordinación

Las instancias de coordinación son organismos cuya finalidad es facilitar la coordinación en la toma de decisiones que involucra a los municipios metropolitanos. Por ello las atribuciones de cada una de ellas son complementarias en el ejercicio de la gobernanza. Esto quiere decir que para poder facilitar la coordinación de los distintos municipios metropolitanos, primero es necesario identificar los alcances de cada una de ellas y respetar el papel que les toca ejercer. Como vimos en uno de los apartados anteriores, la relación del CCM con el IMEPLAN fue muy distante. Aunado a esto la situación del CCM con la JCM fue similar, por consiguiente podemos afirmar que al inicio de la gestión

del primer consejo había una ruptura con el resto de las instancias de coordinación.

Por ejemplo, según la Ley de Coordinación Metropolitana del Estado de Jalisco una de las atribuciones del consejo es: “elaborar opiniones, realizar consultas, hacer propuestas y recomendaciones a los municipios del área o región metropolitana, la Junta, el Instituto o demás órganos de coordinación metropolitana (...)”. Denunciar anomalías detectadas y presentar propuestas...”, o sea que el consejo cuenta con voz. Cuando sesionaba la JCM los consejeros solamente asistían en calidad de oyentes. Al respecto se comentó que: “luchábamos porque en realidad no había voz y voto. Nada más íbamos como oyentes”. Incluso se afirma que en ocasiones no se contaba con un lugar para los consejeros.

Al inicio de su periodo los consejeros eran considerados como un organismo aparte de las instancias de coordinación, cuando empezaron a trabajar:

***“hubo un obstáculo, una barrera, se puede decir casi total al no ser tomado en cuenta como un ente coordinación metropolitana (...) porque realmente no participábamos ni en las reuniones de las sesiones de ellos, nos veían como un esquema muy aparte de lo que era el IMEPLAN y los presidentes”.***

Si bien si eran invitados a la junta de coordinación metropolitana en ocasiones ni si quiera se les mencionaba entre los presentes, por ello uno de los consejeros solicitó en más de una ocasión y por escrito, una reunión de encuentro entre los integrantes de la junta de coordinación y el consejo, sin embargo nunca obtuvo respuesta.







**Carlos Romero** (Ingeniero - Arquitecto)

Zapopan

Como se comentó al principio del apartado, había una ruptura entre el consejo y las demás instancias de coordinación. Situación por la cual los consejeros comenzaron a desanimarse y a cuestionar su papel dentro de la gobernanza, aun así también hubo quienes buscaron ser reconocidos solicitando citas para tratar el tema, mandando oficios, esto fue “hacer un reclamo de que se nos tomará en cuenta para poder tener participación y conocimiento”. Si bien si eran invitados a la junta de coordinación metropolitana en ocasiones ni si quiera se les mencionaba entre los presentes, por ello uno de los consejero solicitó en más de una ocasión y por escrito una reunión de encuentro entre los integrantes de la junta de coordinación y el consejo, a pesar de ello no se obtuvo respuesta.

En consecuencia “durante una junta de coordinación metropolitana también pública abierta con los municipios, me permití levantar la mano y externar mi punto de vista de extrañamiento porque no se nos respondía, exigí en público que se nos respondiera”. Así los reclamos de los consejeros se mantuvieron durante periodo de un año, y no fue sino hasta el cambio de administración, cuando inicio como presidente de la JCM Pablo Lemus, que se les otorga un espacio dentro de la misma mesa, “en la primera reunión que hace Pablo nos invita al consejo a sentarnos en la misma mesa en Zapopan, entonces fue un cambio drástico en la política y en la forma de percibir al consejo”.

El ingreso de la nueva administración municipal represento un cambio para bien en la relación del consejo con el resto de las instancias de coordinación, “cuando llegaron los actuales ediles (...) hubo voluntad muy explícita por acercarse de manera colaborativa y muy activa al consejo y mejoraron mucho las

relaciones”. A pesar de ello los mismos consejeros identifican la necesidad de afinar la relación, pues esta no es todavía la que se requiere para contribuir a la gobernanza metropolitana. Como los mismos consejeros mencionan “nos falta mucho apenas este grupo de alcaldes nos ha empezado a tomar en cuenta para algunas cosas, no para todas. El director de IMEPLAN nos toma en cuenta para algunas cosas, no para todas cuando deberíamos estar siendo tomados en cuenta para todo, ese es el proceso de la gobernanza”.

Los consejeros ya son invitados a las sesiones de la JCM, aunque su participación es muy limitada, prácticamente no cuentan con voz y definitivamente no tienen voto. De esta forma parece complicado que los consejero puedan vincular las necesidades de los ciudadanos con las autoridades puesto que no han logrado posicionar algún tema en la agenda metropolitana. Los consejeros comentan que:

***“todavía nos falta poquito tener relación con los presidentes municipales y el gobernador (...) porque si falta más comunicación, si hemos estado invitados a las reuniones de juntas de ellos, las sesiones pero, un poquito al margen de cierta manera porque no hemos tenido participación en conjunto para las ideas y planes”.***

Lo anterior quiere decir que a los consejeros se les presentan productos terminados, en los cuales es difícil incidir. Por ello comentan que es necesario ser tomados en cuenta para poder posicionar temas. Esta puede ser una de las razones por la cuales se considera al consejo como “una simulación y es una herramienta que la han usado ellos para legitimar”. Sin duda es una postura radical, que enuncia la necesidad



de luchar por tener una posición más activa dentro de las instancias de coordinación metropolitana “tomar una distancia, una sana distancia, un paso a lado, no atrás ni delante de la estructura para que se pueda tener una visión de mediano y largo plazo para los gobiernos municipales”. Esto quiere decir que el CCM este a la par con las otras instancias de coordinación, cada una de acuerdo a sus atribuciones, contribuyendo a la gobernanza metropolitana.

### 3.5 Difusión de las actividades

Uno de los grandes temas del consejo fue el posicionamiento general con los ciudadanos pues hasta la fecha son pocos los que conocen el esquema de gobernanza metropolitana en el que se inserta el consejo. En general los ciudadanos no tienen información de lo antes mencionado debido en gran medida a la difusión de las actividades del consejo. Los consejeros consideran que “nos faltó mucho más trabajo de posicionamiento y faltó mucho más hacer saber a la ciudadanía (...) del esquema porque se desconoce”. Incluso se

comentó que “yo hasta la fecha le pregunto a mucha gente y desconocen cuál es el esquema que está trabajando (...) Faltó muchísima difusión del CCM”.

Además de buscar una relación más estrecha con el resto de las instancias de coordinación, el CCM necesita posicionarse y darse a conocer con el grueso de los ciudadanos metropolitanos y esto se debe lograr a través de sus actividades. Para ello es necesario mejorar sus canales de comunicación externa. Los consejeros parecen ser conscientes de esta necesidad pues se crearon perfiles en distintas redes sociales y se creó un portal web, buscando “detonar mecanismos de comunicación con la ciudadanía”.

Vale la pena destacar que la página de internet no es propia sino que se les destinó un apartado en la página de IMEPLAN en la cual

**“nunca pudimos armar un buen proyecto integral, en la página del IMEPLAN viene información a medias de lo que somos el consejo, de hecho**

**hasta hace un mes, mes y medio yo les había hecho el reclamo porque después de casi seis meses no habían cambiado ni siquiera la foto del nuevo presidente del CCM”.**

Como se ha mencionado en otros apartados de este documento el consejo es una de las instancias de coordinación metropolitana, es independiente y dadas sus atribuciones es complementaria del resto. El hecho de contar con un espacio en la propia página del IMEPLAN puede prestarse a confusiones, especialmente ya que los ciudadanos desconocen el rol del consejo. Los consejeros en alguna ocasión reflexionaron al respecto y mencionan que:

**“tuvimos algunos debates de si el CCM debería de tener su propia página web independiente del IMEPLAN porque además generaba, ahí se generó mucho de la confusión porque entraba la gente al IMEPLAN y veía la parte del CCM y daba por hecho que CCM dependía del IMEPLAN”.**

Hay elementos para que los ciudadanos piensen que el CCM es parte del IMEPLAN, por lo tanto es importante tomar medidas al respecto con el fin de esclarecer la relación y “mantener una sana distancia”. Para ello se:

**“tiene que hacer un nuevo proyecto de difusión del CCM, separarlo totalmente de la página del IMEPLAN, hacer una página del CCM para que funcione la comunicación con la ciudadanía de manera más directa (...). Porque la ciudadanía, sobre todo los grupos que están empujando mucho los temas metropolitanos desconfían de entrar y trabajar o enlazarse por vía del IMEPLAN”.**

Los canales de comunicación de los consejeros son limitados, de ahí que los ciudadanos conocen poco sobre ellos. Además los que existen dificultan que los consejeros se ganen la confianza de los ciudadanos. Es por ello que se deben buscar los canales de comunicación adecuados para informar a los ciudadanos de forma clara y transparente de las actividades de los consejeros. Además deben buscar la forma de repartir

las actividades y cubrir sus responsabilidades por su cuenta, en especial cuando se trata de un tema delicado como la comunicación. La información que se difunda debe obedecer a los intereses de los consejeros, quienes a su vez representan los intereses de los ciudadanos, y no a los de alguna otra de las instancias de coordinación. Esto no quiere decir que tienen que ser ajenos, como uno de los consejeros comenta “claro que deben de linkear las instancias, pero [el consejo] es una instancia”.

### 3.6 Falta de sede

El consejo tiene una serie de atribuciones que para su cumplimiento requiere de la reunión de al menos la mitad de los consejeros más uno. Esto quiere decir que el consejo requiere de un espacio físico para poder sesionar, en donde pueda invitar al público en general a participar. Esta necesidad fue una de las grandes limitantes para los consejeros en el ejercicio pasado. No contaron con una sede y esto trajo consigo una serie de problemas y limitantes. Los consejeros buscaron apoyo para poder atender la situación, a pesar de ello no pudieron solucionarlo, “entendamos que este primer consejo no contó nunca con una sede en donde sesionar, nunca contó con ningún otro recurso, ninguna en lo absoluto (...) entonces toda la gestión de las reuniones la gestionábamos con coperacha de los consejeros”.

Esto representa una limitante puesto que el cargo de consejero es honorario, lo que significa que no reciben remuneración alguna, razón por la cual tener que invertir de sus propios recursos es un esfuerzo extra. Un espacio para reunirse es una de las necesidades del consejo, es por ello que el mismo reglamento estipula que la sede operativa del consejo es el IMEPLAN. En

un principio el instituto mismo no contaba con una sede, por lo tanto no contaba con la capacidad de facilitar un espacio para que los consejeros realizaran sus actividades. Fue hasta que “al IMEPLAN le facilitaron las actuales instalaciones en el edificio MIND, ahí ya comenzamos a sesionar de manera formal”. Aun así los consejeros prefirieron mantener distancia con el instituto ya que por su parte buscaron sesionar en sedes alternas “para no estar demasiado cerca a las instalaciones oficiales de IMEPLAN, queríamos desvincularnos un poco y hacer notar que éramos más autónomos e independientes, más ciudadanos y siempre preferimos una sede alterna”.

Esta es la razón por la cual la mayoría de las sesiones se realizaron fuera de las instalaciones de IMEPLAN, incluso a costa de los recursos de los propios consejeros. Dicha situación ilustra la importancia de hacerse reconocer como una instancia independiente y autónoma en plena función de sus atribuciones. Vale la pena destacar que el instituto ha mostrado la voluntad de apoyar al consejo no solo ofreciéndoles un espacio dentro de sus instalaciones, sino también apoyándolos en la gestión de uno propio. Situación que resultó en el ofrecimiento de una sede en la colonia ferrocarril “pero realmente no era ni adecuada ni segura”. Es importante que el consejo cuente con el apoyo y reconocimiento del resto de las instancias de coordinación, y también que cada una de ellas se mantenga independiente, premisa que los consejeros tuvieron presente.

En relación a lo anterior se manifestó que la sede “debe de ser ajeno a parte precisamente para evitar confusión, yo pienso que no debemos estar en una oficinas dentro del IMEPLAN, o sea el CCM debe de tener una oficina muy aparte”. La mejor forma de

apoyar al consejo en este aspecto parecer ser la gestión de un espacio propio o inclusive “el IMEPLAN pude rentar otra oficina para que opere el consejo, sobre todo por lo que dice que es el IMEPLAN porque el recurso económico si lo maneje él”. De esta forma el consejo puede mantener su autonomía y desarrollar sus actividades de manera independiente. Esto puede contribuir a posicionar al consejo en el imaginario de los ciudadanos metropolitanos como una instancia independiente, y al mismo tiempo puede facilitar que se vinculen ciudadanos y consejeros.

### 3.7 Función de los consejeros

Las normas son claras en cuanto a las funciones y atribuciones de los consejeros, no obstante los entrevistados se refirieron a este tema ya que al ser el primer ejercicio se generaron experiencias que pueden contribuir a esclarecer el papel que jugaran los nuevos consejeros. En palabras de los entrevistados:

***“su función es estar atentos a lo que funciona bien y lo que no funciona en la ciudad, es decir ser monitores, elementos del diagnóstico del funcionamiento de la ciudad, ser intérpretes y traductores de las expectativas, de las necesidades, de los reclamos, de las propuestas de sus vecinos, de sus agremiados, de las personas que ellos representan”.***

Para ello más que expertos en temas urbanos se requiere de ciudadanos comprometidos con su papel, abiertos al dialogo, a escuchar a los ciudadanos. En este sentido se comentó que un consejero “debe de tener la sensibilidad de escuchar, si conocer algunos temas de ciudad para poder aportar pero sobre todo que tenga la capacidad y el deseo de participar (...). Saber escuchar y transmitir lo que la ciudadanía quiere o desea”. Lo anterior significa que uno de los principales atributos de los consejeros es su capacidad de colaborar, no solo con sus colegas sino con los ciuda-





danos en general. Esto no quiere decir que un consejero puede desconocer temas urbanos, por el contrario tiene la responsabilidad de estar al tanto de lo que sucede en la metrópoli y para ello cuenta con distintos medios, uno de los cuales y el más destacado, los mismos ciudadanos.

Un reto para lograr lo mencionado es

***“apropiarse de la agenda metropolitana, es decir volverse los actores centrales de la agenda metropolitana, más que el IMEPLAN como órgano técnico, más que la JCM como rama de decisión, creo que al consejo le toca, le corresponde llenar la agenda metropolitana de temas clave, de temas estratégicos, de propuestas, de opciones, de recomendaciones viables para que la ciudad se pueda transformar”.***

Así la conformación de una agenda metropolitana que responda a las necesidades de los ciudadanos parece ser un medio viable para que los consejeros cumplan con sus funciones.

### 3.8 Participación de los consejeros

El CCM en el ejercicio 2014 – 2016 se caracterizó por la baja participación de sus consejeros. Inicio con el nombramiento de 32 consejeros de los cuales 16 eran titulares y 16 suplentes, mientras que al final del periodo la participación promedió alrededor de 12. Los entrevistados abordan el tema y explica en sus palabras algunas de las razones por la cuales se dio este fenómeno y las medidas que tomaron al respecto. También nos comparten algunas acciones que se puede tomar para poder incentivar la participación de los consejeros durante su nombramiento.

Los ciudadanos en general no conocen al CCM por eso que es posible esperar que en la convocatoria muchos no entendieran claramente de que se trataba el puesto al que se estaban postulando. Esta puede ser una de las razones por las cuales “no les intereso, es válido, es la primera vez que se forma este esquema de coordinación y que un primer consejo ciudadano que entra en funciones”. Además de ello influyen otros factores, por ejemplo los compromisos personales. El cargo de consejero es honorario y no representa más que una carga de trabajo extra, por lo que es importante tener interés y disposición para brindar de su tiempo y así aportar al funcionamiento del consejo.

Cabe destacar que no solo se requiere del interés de los consejeros pues ellos también tienen responsabilidades personales y “habrá que entender que ellos no viven de eso, viven de su trabajo y eso también habrá que entenderlo porque tienen que dedicarle tiempo a su trabajo, a la conciliación de agendas es importante”. Además del interés del consejero se requiere que dispongan tiempo para dedicarle a las actividades del consejo. Aunado a ello la coordinación de los distintos consejeros para poder organizarse de acuerdo a los tiempos que mejor convenga para la mayoría.

Entonces los consejeros deben de tener en mente que este cargo puede representar una carga de trabajo pesada, especialmente si su agenda es apretada. Estas situaciones pueden promover que se deje de participar, por el otro lado los que permanecen deben de buscar los mecanismos para seguir trabajando. Los entrevistados abordaron el tema sobre el interés de los consejeros y su participación continua a lo largo del cargo, en contraposición lo más importante parece ser el interés y el conocimiento de las actividades que conlleva el nombramiento como consejero, “en primer lugar debería de ser una convicción personal. Si te

inscribes a participar y estas representando a esta institución que te promueve para que estés ahí, pues debería uno participar como consejero (...) como una representación de una propuesta social”.

Además de ello otro de los factores que puede promover la participación de los consejeros es que su trabajo arroje resultados. Destinar tiempo y esfuerzo a una actividad que no es tomada en cuenta puede desincentivar a las personas, inclusive estimular la deserción. Por ello:

***“el saber que tiene sentido, que si somos capaces de incidir en la toma de decisiones y que si en la primera no se pudo, pues vamos por la segunda, y si en la segunda no se pudo, pues vamos por la tercera hasta que se pueda y se pueda cada vez más y se pueda cada vez mejor”***

Por último algo que puede promover la participación de los consejeros es definir días y horarios para las reuniones. De esta forma cada uno de ellos cuenta con la posibilidad de realizar los ajustes necesarios a sus agendas para poder participar en las sesiones del consejo. En el ejercicio anterior las “sesiones no eran habituales en un mismo día, horario y sede, porque podía variar. Podían ser un martes, luego un jueves, luego un viernes, podían ser en la mañana y luego en la tarde”, situación que dificultó la asistencia de los consejeros.

### 3.9 POTMet

El POTMet es un instrumento de planeación de orden metropolitano elaborado por el IMPLAN cuya aprobación representa un avance en materia de planeación y cooperación metropolitana. Si bien el proceso de metropolización inicia en la década de 1970 es hasta

1982 que se elabora y aprueba el primer instrumento de planeación intermunicipal. Desde entonces diversos esfuerzos se han llevado a cabo para actualizar los instrumentos, no obstante fue hasta el 2016 que se elabora y aprueba el POTMet, bajo un proceso en el cual estuvieron involucrados los consejeros ciudadanos.

La experiencia de los consejeros en la elaboración y aprobación del instrumento fue muy diversa, ya que los que participaron lo hicieron a través de distintos medios y etapas. Por lo tanto cada uno de los entrevistados aporta un punto de vista distinto del papel que jugaron los consejeros. Vale la pena recordar que este proceso fue llevado a cabo en el segundo año de gestión de los consejeros, de manera que el número de participante era reducido. Incluso los consejeros que se mantuvieron activos tuvieron una participación diversa debido al tiempo con el que disponían.

A grandes rasgos el proceso llevado a cabo constó de cuatro momentos: elaboración, consulta, aprobación y publicación. Los consejeros no participaron en la elaboración, su participación comenzó cuando entro en vigor la consulta y su tarea fue dar a conocer el instrumento con los ciudadanos en general, de modo que esto últimos tuvieran la oportunidad de realizar observaciones. En este momento:

***“correspondía como CCM salir a la ciudadanía y decir aquí está el plan de ordenamiento, darlo a conocer, en distintas áreas, por ejemplo dividimos el trabajo, aquí hubo en la cámara una audiencia de lo que era el plan de ordenamiento, en los colegios, con algunos gremios sociales, también de los propios municipios”.***

Fue entonces que algunos de los consejeros se sintieron más cercanos a los ciudadanos en general. Aun así el proceso de consulta diseñado no está libre de cuestionamiento pues para varios el tiempo que se le destino fue muy corto. Incluso algunos entrevistados comentan que los mecanismos no fueron los ideales, ya que fueron los medios convencionales que poco alcance tienen para llegar con los ciudadanos. Una de estas razones es que el lenguaje con el que se presentaba a los ciudadanos no era el adecuado ya que debería “de ser un vocabulario popular, un poquito más coloquial para que las personas lo entendieran mejor”. Esto quiere decir que el lenguaje utilizado no facilitó la asimilación de los contenidos para el grueso de la sociedad.

Algunos de los consejeros consideran que el proceso de consulta no cumplió con el objetivo, ya que el lenguaje era muy técnico, el tiempo que duro fue muy corto y le faltó cobertura. Al momento de realizar la consulta pública los consejeros hicieron notar que los tiempos otorgados para dicha tarea eran insuficientes y gestionaron prolongar las actividades, pero solo lograron obtener una semana más de trabajo. La premura con la que se actuó se considera que fue “por los tiempos políticos, porque los alcaldes les urgía, habían prometido tener un instrumento como ese en los primeros 100 días o los primeros seis meses de entrada a su administración”. Por lo tanto los tiempos de consulta pública tenían que ser acotados.

El proceso que se llevó a cabo con los ciudadanos en general fue distinto al diseñado para las autoridades. Para ellas se diseñó una sesión de trabajo, por petición de IMEPLAN, en la que asistieron alcaldes y sus equipos municipales para retroalimentar el POTMet. El



**Federico González (Arquitecto)**  
Guadalajara

taller marco el inicio de los trabajos colaborativos, aunque estos se limitaron para el sector público. Se considera que de haber replicado el esquema del primer taller “pero con el sector social y el académico, hubiera quedado redondeado el trabajo de consulta pública”, en su lugar, con la sociedad en general se decidió abrir foros de consulta que poco alcance tuvieron.

En cuanto a la elaboración al consejo le mostraron un documento terminado, el cual validaron de manera unánime. Ahora bien el documento que validaron no corresponde al que se publicó ya que previo a la publicación los municipios realizaron algunas modificaciones. Cabe destacar que en este aspecto los consejeros tienen una opinión dividida, algunos consideran que las modificaciones no cambian lo que en general aprobaron a pesar de que otros consideran que el papel del consejo fue simplemente “simulación y validación”.

A pesar de lo anterior de manera unánime se considera que es un avance en la planeación del territorio metropolitano la elaboración y aprobación del instru-

mento, aun cuando hay puntos que requieren atención, “si dimos el apoyo total a que se publicara el POTMet (...) se lo dijimos a Ricardo, bueno por escrito a Ricardo y los alcaldes, aunque sabemos que en el camino vendrán todavía procesos por adecuar el POTmet”. Los consejeros son conscientes de la existencia de aspectos que requieren ser reformulados, aun así consideran que la mera existencia de un instrumento es un avance en sí. Para ellos este instrumento debe de ser dinámico y mantenerse en constante evolución producto de un proceso de retroalimentación con ciudadanos, organizaciones civiles, académicos y demás actores interesados en la gobernanza metropolitana.

### 3.10 Recursos económicos

Dentro de las normas está estipulado que el consejo cuente con recurso económico para operar. Dicho recurso debe de ser administrado por el IMEPLAN ya que es un organismo público descentralizado por asociación intermunicipal, con personalidad jurídica y

patrimonio propios, así de las cuatro instancias es la única con la capacidad de operar recursos. Aunque esta normada la asignación de recursos para el consejo durante el periodo 2014 – 2016 este no recibió el apoyo. Debido a que el mismo instituto no contaba con la capacidad financiera inclusive para subsistir.

Ahora el actual director del instituto “gestionó que el fondo del IMEPLAN viniera etiquetado directamente del fondo metropolitano, entonces ya el IMEPLAN ya tiene garantizados sus recursos del fondo metropolitano y el consejo va a tener garantizados sus recursos dentro de ese mismo fondo”. De esta forma Ricardo Gutiérrez logro asegurar que el consejo cuente con apoyo económico con el cual pueda realizar sus funciones.

Por su parte los consejeros gestionaron que se asignara un recurso al consejo, a pesar de ello durante su periodo no lograron concretarlo. La partida que se gestionó esta etiquetada para el próximo año, así pues le tocará a los nuevos consejeros, es por ello que:

*“no sabemos exactamente cómo quedo porque quedo integrada dentro del presupuesto completo del IMEPLAN. ¿Por qué no sabemos que tanto quedó? Porque tampoco tenemos muy claro lo que como CCM teníamos y también no era justo etiquetar recursos para un consejo que ya no íbamos estar”.*

Entonces esta es una de las tareas que quedan pendientes para los nuevos consejeros. En ellos está la responsabilidad de darle continuidad al trabajo realizado por sus colegas y concretarlo. Debe de quedar claro que este recurso no es para el uso de los consejeros en sí, sino para “brindar esos satisfactores de consejos ciudadanos, o sea, local independiente, un asistente que tome las llamadas y transmita las inquietudes, otro que lleve las actas si nunca se dan las reuniones formales e informales, que se pague la luz, el agua”. La idea es que se apoye al consejo con cuestiones operativas, sin que este maneje los recursos para evitar malos manejos. Al respecto también es importante que los consejeros logren acuerdos sobre el uso de los recursos





con el IMEPLAN, para evitar que el instituto lo utilice como una herramienta de persuasión.

### 3.11 Reformas jurídico - normativas.

El cuerpo normativo de las instancias de coordinación metropolitana son la Ley de Coordinación Metropolitana del Estado de Jalisco, el Estatuto Orgánico de la Comisión por la Coordinación Metropolitana y en el caso del consejo el Reglamento Interno del Consejo Ciudadano Metropolitano del Área Metropolitana de Guadalajara. Este último fue elaborado por los consejeros durante la presidencia del Dr. Alejandro Mendo y su objetivo es reglamentar el funcionamiento del consejo. En este aparatado se describen algunos de los aspectos que requieren ser atendidos por los nuevos consejeros, ya que en su opinión no solo el reglamento requiere reformas, sino el resto de los cuerpos normativos.

Cabe destacar que el reglamento es considerado por los mismos consejeros como un logro, aun así identifican la necesidad de realizar algunas modificaciones al mismo. Esto debido a dos puntos: el primero que el reglamento se desprende de lo establecido por el estatuto y este "lo conocimos ya que se publicó, entonces tratamos un primer instrumento que no era 100 por ciento lo que esperábamos". Esto significa que los consejeros no fueron tomados en cuenta para la formulación de un instrumento que tienen que ver con su funcionamiento. Segundo, el reglamento es de reciente creación y con la operación del consejo se identificaron aspectos que se requieren modificar, situación que parece razonable considerando que se trata del primer ejercicio y por lo tanto no se contaba con experiencia previa.

Uno de los aspectos que los consejeros consideran que se tiene que revisar es referente a la participación de

los mismos dentro de las actividades del consejo, entre ellos el papel de los suplentes. Hasta el momento los consejeros suplentes tienen voz pero no tienen voto, situación que puede resultar problemática ya que puede darse el caso en el cual el suplente participe más activamente que el titular. Además se puede buscar la "baja automática de consejeros que no están participando (...) y que se dé un relevo automático de suplente. Si el suplente no cumple también baja". Para ello también es necesario instrumentar la inserción de nuevos consejeros que tomen el lugar de aquellos que fueron dados de baja. De lo contrario el consejo puede llegar a tener un número limitado de participantes.

Otro punto relevante en el cual coinciden la mayoría de los entrevistados es la continuidad de los consejeros, de manera que haya continuidad con las actividades que se están realizando. Recordemos que los consejeros ocupan su cargo por un periodo de dos años y al finalizar salen para que ingrese un nuevo grupo. Por ello se considera "conveniente que haya un traslape de algún número de consejeros previos para que haya continuidad de temas o continuidad en el punto de vista". Una de las opciones que se proponen es que la mitad salga y el resto continúe junto con los nuevos consejeros ya que actualmente "el mayor riesgo es perder esa secuencia de trabajo y poder llegar a un consejo que carezca de interés". Incluso para poder mejorar la operación del consejo varios de los consejeros consideran que se debe de aumentar el tiempo que dura el nombramiento.

En cuanto a la duración de los presidentes parece que el periodo establecido no es suficiente. Por ello los consejeros consideran que este debe de duplicarse, pasar de seis meses a un año, ya que como está ahora

"se hace la elección, se convoca, se entra, se tiene tres reportes cuando ya entra el que sigue". Para ello se requiere enfocarse en la elección del presidente, buscar un perfil "que tenga la facilidad o a lo mejor el carisma y saber escuchar a los demás compañeros, ser mediador, poder transmitir". Así cobraría mayor importancia la elección del presidente puesto que ocuparía el cargo por un lapso de tiempo más prolongado.

Otro punto consensado por los consejeros es que se busque un carácter vinculante ya que por ahora sus opiniones son:

***"de manera franca y llana, son consultivas, es decir es punto de vista que la autoridad podrá o no tomar en cuenta, pero consideramos los actuales consejeros que debe de aparecer en el estatuto, en la ley (...) su carácter vinculante para dotarlo de más potencia".***

De esta forma no se puede asegurar que sus opiniones sean tomadas en cuenta, que como ellos mismos lo reconocen existen en el estado otros organismos de similar naturaleza que son vinculantes, aun así no logran tener influencia. A pesar de ello considera que se requiere hacer dicha modificación para que el consejo tenga más peso dentro de las instancias de coordinación. Además de esta forma se podría estimular el reconocimiento de los ciudadanos en general.

Por último vale la pena mencionar que los consejeros ya hicieron observaciones al reglamento, por lo que "hace falta que se discutan por los diputados porque ellos tienen que operar esas reformas, ya las tienen en sus manos, ya las tenemos formuladas e inclusive la junta de coordinación metropolitana y el IMEPLAN las

conocen”. O sea que los consejeros salientes ya realizaron acciones al respecto, por lo que corresponde a los nuevos consejeros retomar el proceso y darle continuidad, evaluando la pertinencia de las observaciones de sus colegas y realizando las propias.

### 3.12 Relación del CCM con ciudadanos

Una de las atribuciones del consejo de acuerdo a su reglamento es “recibir propuestas e inquietudes de las sociedad civil en materia de coordinación metropolitana...”, por el contrario en la práctica los resultados obtenidos por los consejeros fueron muy variados entre sí. Más que tener una relación estrecha con los ciudadanos en general se tuvo con un “gremio de la ciudadanía, al ser tanto arquitecto, urbanista, tenemos la injerencia, una influencia muy directa con una parte”. De hecho el perfil de los mismos consejeros fungió como un sesgo. No quiere decir que solo buscaron relacionarse con dicho sector de la sociedad, sino que ya contaban con canales de comunicación que facilitaron la integración.

En cuanto a los ciudadanos en general el consejo no tuvo una relación estrecha, al respecto comentaron que “realmente no hubo interacción con la ciudadanía”. Esto se debe en gran medida a que el vínculo entre consejeros y ciudadanos no está articulado en el reglamento, por lo que toda acción que se tome será por iniciativa de cada uno de los consejeros. Es por ello que los resultados obtenidos responden a las acciones que emprendieron cada uno de los consejeros. Es en este contexto que los consejeros de Tlajomulco obtuvieron los mejores resultados ya que según sus colegas “el municipio que más destacó por la calidad de la articulación o vinculación entre consejeros y sus

respectivos representados (...) creo que fue el municipio que más destacó”.

Los consejeros reconocen el trabajo realizado por sus similares de Tlajomulco ya que ellos lograron aprovechar los mecanismos con los que cuentan los municipios para vincularse con los ciudadanos. Así los esquemas de participación ciudadana municipales pueden constituir una herramienta que facilite la vinculación entre consejeros y ciudadanos. Además de ello deben de buscar vincularse con sociedad civil organizada, pues en la metrópoli existen grupos que abordan temas referentes a la gobernanza. Aunque en el periodo 2014 – 2016 se hizo un “primer intento con un grupo de ciudadanos que coordinaban diversas organizaciones ciudadanas (...) tuvimos un primer acercamiento pero no logramos establecer la agenda conjunta y se volvió a desinflar”. Dicho de otra manera el consejo no logro concretar una agenda de trabajo en conjunto con sociedad civil organizada.

Los consejeros pueden jugar un papel importante en materia de gobernanza, si bien sus recursos son limitados, tanto humanos como económicos, lo que dificulta su actuación. Por consiguiente deben de buscar el apoyo de las estructuras formales de participación ciudadana y las regidurías que encabezan esto ya que “también tienen mucho pulso y conocen las demandas ciudadanas porque ellos son los que están viendo día a día esta situación”. Y también buscar vincularse con la sociedad civil organizada, pues existen grupos con experiencia en distintos temas que pueden aportar al trabajo de los consejeros. De lo contrario los consejeros se enfrentarían a un reto imposible pues por su cuenta es “materialmente imposible que convoquen a una reunión de un grupo de colonias de un municipi-

pio, de un sector o de una sección” de la sociedad. Los consejeros entrantes tienen un gran reto al tratar de acortar distancias entre ellos y la sociedad en general.

### 3.13 Selección de consejeros

El proceso de selección de los consejeros se describe de manera general en el cuerpo normativo. A grandes rasgos mencionan que los responsables de emitir la convocatoria deben de evaluar la elegibilidad de los aspirantes y seleccionarlos de manera aleatoria. La forma en que se describe el proceso de selección de los consejeros da pie para que cada municipio lo haga de la forma que mejor crea conveniente. Por ejemplo en algunos casos se revisó el perfil de los aspirantes, a pesar de que el cuerpo normativo no especifica cual es el perfil que debe de tener un consejero. Es por ello que la forma en que fueron seleccionados los consejeros de los distintos municipios fue muy diversa.

Uno de los puntos que establece el cuerpo normativo es que la selección se debe hacer aleatoriamente, con todo, nuestros interlocutores comentan que en la mayoría de los casos los consejeros fueron seleccionados por los presidentes municipales o alguna dependencia municipal. Incluso uno de ellos comenta que recibió una llamada del presidente municipal y “me dijo no hay candidatos registrados”, situación por la cual presento su candidatura. Incluso hay consejeros que aseguran que “si fueron impuestos por un alcalde o un mecanismo de poder dentro de los ayuntamientos”, situación que puede explicar la baja participación de los consejeros en las actividades del consejo y el alto grado de deserción.





Uno de los puntos que estipula el marco jurídico es que los candidatos deben de ser propuestos por una organización civil o una institución. Este punto puede representar una limitante ya que restringe la participación de ciudadanos independientes. Los consejeros consideran que se deben de buscar perfiles diversos, de modo que se contribuya con distintas experiencias al consejo. Por ejemplo uno de ellos comenta que es importante la equidad de género pues “que participen tanto hombres como mujeres porque la visión a veces de la ciudad es pensado diferente de un lado al otro y podría aportar mucho en ese sentido”. Así es importante mantener un consejo que se nutra de distintos puntos de vista que contribuyan a una mejor comprensión del fenómeno metropolitano.

En cuanto al proceso de convocatoria los consejeros manifiestan que no son abiertos o que no se les da la difusión necesaria, situación que se ve reflejada en la baja postulación de ciudadanos. Por ejemplo uno de ellos comenta que “a mí no me agrada esa manera como lo hacen porque todavía es muy cerrado (...) debe de ser más abierta”. El consejo es un organismo consultivo de reciente creación, que como vimos anteriormente, no es conocido por el grueso de la población. Por lo tanto promover un proceso de convocatoria que tenga por objeto llegar al grueso de los ciudadanos puede contribuir a darlo a conocer. Incluso alguno de los consejeros comentan que junto

con la convocatoria se debe facilitar información para que los ciudadanos interesados conozcan plenamente el cargo al que postulan y las responsabilidades que contraerían de ser electos. Al respecto uno de ellos comentó que “hay que hacer mucha promoción, yo promovería a los interesados en ser consejeros un curso, una sesión informativa de qué es ser consejero, para que es, como funciona el consejo”. Así se puede promover que se postulen personas realmente interesadas que se mantengan activos a lo largo de su nombramiento.

Los consejeros coinciden en varios puntos. Por ejemplo la necesidad de realizar convocatorias abiertas y con amplia difusión para que lleguen al grueso de los ciudadanos. Brindar información que les permita a los postulantes tener conocimiento sobre el cargo que buscan y las responsabilidades que este conlleva, de forma que se aumenten las posibilidades de contar con ciudadanos interesados en el tema.



**Juan Marcos** (Ingeniero)  
Tlajomulco



**Ricardo Alcocer Vallarta** *(Arquitecto)*

Tlajomulco

## 4. CONCLUSIONES

El trabajo realizado por los consejeros en el periodo 2014 – 2016 creó las bases sobre las cuales los siguientes consejeros puedan seguir contribuyendo. Uno de los aspectos más relevantes de su trabajo fue haber logrado ser tomados en cuenta por el resto de las instancias de coordinación. Sin duda la voluntad de los nuevos alcaldes es un factor que facilitó su participación y el cumplimiento de sus actividades, aun así cabe destacar su papel para ser reconocidos. Por otra parte, en cuanto a la sociedad en general los alcances fueron limitados, por lo que ahora la responsabilidad recae en los nuevos consejeros para difundir sus actividades y vincularse con los ciudadanos.

Un aspecto importante a resaltar es la relación que los consejeros tienen con IMEPLAN. De acuerdo a los entrevistados a lo largo de su gestión buscaron mostrarse ajenos y autónomos, de modo que los ciudadanos no desconfíen de sus acciones, situación que los nuevos consejeros no deben perder de vista, especialmente en un momento en el que la confianza en las instituciones es muy limitada.

A continuación se presentan las conclusiones y hallazgos más importantes:

- Cada una de las instancias de coordinación metropolitana tiene funciones y atribuciones particulares, que en conjunto contribuyen a la gobernanza del AMG. Aun así son organismos independientes, a pesar de ello uno de los temas pendientes del CCM es mostrarse ante los ciudadanos y el resto de las instancias de coordinación como independiente del IMEPLAN.

- Se necesita consolidar las mesas temáticas y comisiones dándoles formalidad, haciendo obligatorio que sesionen, que reporten avances o que entreguen algún informe de trabajo. De esta forma se puede promover que arrojen mejores resultados y a la vez inhibir la participación de consejeros que no cuenten con el tiempo o el interés que requiere dicha responsabilidad.
- Los canales de comunicación de los consejeros son limitados, por eso los ciudadanos conocen poco sobre ellos. Además los que existen dificultan que los consejeros se ganen la confianza de los ciudadanos.
- El CCM necesita posicionarse y darse a conocer con el grueso de los ciudadanos metropolitanos y esto se debe lograr a través de sus actividades. Para ello es necesario mejorar sus canales de comunicación externa.
- El consejo requiere de una sede en la cual realizar sus actividades. Una de las formas de apoyarlo es facilitándole instalaciones de las cuales puedan disponer cuando lo requieran y en la que puedan discutir abiertamente cualquier tema. Una forma de lograr esto es brindándoles un lugar independiente, fuera del IMEPLAN.
- Los consejeros deben buscar que la agenda metropolitana responda a las necesidades de los ciudadanos, esto quiere decir que está en ellos la creación de una agenda metropolitana ciudadana.
- Los ciudadanos en general no conocen al CCM por lo tanto es posible esperar que en la convocatoria muchos no entendieran claramente de que se trataba el puesto al que se estaban postulando.
- Los procesos de convocatoria para la búsqueda de consejeros ciudadanos deben de ser ampliamente difundido y ser acompañado de información que aclare lo que implica ocupar el cargo.

- La salida integral de los consejeros al cabo de dos años puede representar una pérdida de continuidad en la labores que se están realizando. Parece conveniente buscar los medios para que algunos de los consejeros mantengan su cargo y se traslape con la llegada de los nuevos. De esta forma se puede mantener el flujo de nuevas perspectivas sin perder la experiencia acumulada.
- Actualmente los presidentes del consejo ocupan el cargo por un periodo de seis meses, tiempo que resulta insuficiente para poder llevar a cabo una agenda. Se debe evaluar la posibilidad de alargarlo por lo menos seis meses más. Esto quiere decir que solo habría dos presidentes por periodo.
- El consejo no tuvo una relación estrecha con los ciudadanos en general. El reglamento no instrumenta los mecanismos para que los consejeros se vinculen con los ciudadanos, por eso que cada acción que se tome será por iniciativa propia. Para promover el vínculo entre consejeros y ciudadanos se deben buscar los mejores medios y reglamentarlos, así todos tendrán un marco referencial que les permita actuar.
- Los consejeros pueden jugar un papel importante en materia de gobernanza, a pesar de que sus recursos son limitados, tanto humanos como económicos, lo que dificulta su actuación. Por consiguiente deben de buscar el apoyo de las estructuras formales de participación ciudadana y las regidurías que las encabezan.

## 5. REFERENCIAS

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). Metodología de la investigación. D.F.: McGraw Hill.

**ONU HABITAT**  
POR UN MEJOR FUTURO URBANO

**cuadra** 