

## **La reorganización de las ciudades en México bajo el período pospandémico: factibilidad organizacional y transición de los servicios públicos**

**Joel Mendoza Ruiz**

### **Introducción**

El virtual inicio de una fase post-pandémica, luego de un infortunado balance global de contagios, decesos y pérdidas económicas; conduce a dos lógicas: capacitar al individuo para adaptarse y recuperar la competitividad sistémica en la nueva normalidad. El concepto resiliencia tiene esa doble orientación. Dirigido a los individuos, refiere su capacidad de adaptación frente a un agente perturbador. Encauzado a los sistemas sociales, alude su capacidad de recuperar su estado inicial cuando ha cesado la perturbación a la que había estado sometido (RAE, 2021). En México, la legislación urbana introdujo el siguiente concepto: "Resiliencia: es la capacidad de un sistema, comunidad o sociedad potencialmente expuesta a un peligro para resistir, asimilar, adaptarse y recuperarse de sus efectos en un corto plazo y de manera eficiente, a través de la preservación y restauración de sus estructuras básicas y funcionales, para lograr una mejor protección futura y mejorar las medidas de reducción de riesgos" (CD, 2016).

Los gobiernos de las ciudades se perfilan como las principales instancias que implementaran acciones orientadas a alcanzar la resiliencia. Las razones son obvias, el funcionamiento de las ciudades se basa en la aglomeración de individuos que deben adaptarse y actividades económicas que presionan por reanudarse. En tal virtud, este texto propone que la estrategia urbana para alcanzar la resiliencia se base en acciones similares a aquellas que se distinguieron empíricamente durante las contingencias sanitarias, A/H1N1 en 2009 y COVID 19 actualmente. Tales acciones fueron seis. Primera, el procesamiento de la información fue la forma en que las organizaciones públicas, al surgir los problemas, alcanzan juicios colectivos mediante la elección y tratamiento de la información. Segunda, la estrategia de comunicación política alude la producción, la difusión y, principalmente, los efectos de la información. Tercera, el diagnóstico viral, es la detección de secuencias específicas de ADN mediante la aplicación de técnicas apropiadas. Cuarta, la consulta territorial directa, son operativos que privilegian la comunicación directa con la población de los asentamientos humanos para generar información geográficamente referenciada y, eventualmente, atender algunas necesidades detectadas. Quinta, la atención clínica, es la realización de actividades reactivas al diagnóstico médico en instalaciones especializadas, sean estas asistenciales, terapéuticas, de rehabilitación o de simple cuidado. Sexta, los programas de subsidios económico son esquemas focalizados de financiamiento público que generalmente forman parte de las políticas distributivas o redistributivas.

No obstante, por su interrelación, las seis actividades referidas se reducen a tres acciones orientadas a alcanzar la resiliencia. Asimismo, por el riesgo latente, quedan sujetas a la posible regresión hacia la contingencia sanitaria. La síntesis y posibilidad de regresión se esquematizan en la figura 1, mientras que el desarrollo conceptual es el propósito del siguiente apartado.

Con base en lo expuesto, esta ponencia tiene como propósito analizar tres acciones propuestas para alcanzar la resiliencia de las ciudades mexicanas, mediante su factibilidad organizacional y la posible transición de los servicios, para proyectar su comparativa a nivel americano. La metodología aplicada fue la síntesis de publicaciones periódicas y bases de datos oficiales. El contenido de este texto se organiza en cuatro apartados. Primero, el marco conceptual se titula "Los conceptos resultantes de dos brotes virales recientes". Los tres subtítulos subsecuentes desarrollan el estudio de caso: 1) "La Estrategia de Comunicación Urbana: lo aún lejano", 2) "Las Decisiones basadas en Información Geográfica: lo potencial", y 3) "Los Servicios y Programas Territoriales: lo más cercano".

## **Los conceptos resultantes de dos brotes virales recientes**

Tal como se anticipó, este apartado tiene como propósito el desarrollo conceptual de las tres acciones orientadas a alcanzar la resiliencia de las ciudades mexicanas: a) la Estrategia de Comunicación Urbana, b) las Decisiones basadas en Información Geográfica, y c) los Servicios y Programas Territoriales.

La Estrategia de Comunicación Urbana se refiere a la producción y difusión de propaganda política y, principalmente, a sus efectos en función de distintas consideraciones, medios y barreras. Según Ochoa (2000: 17), el objetivo de la propaganda política es convencer a las mayorías sobre las bondades de medidas explícitas. Su efectividad obedece entonces al grado de información o de adopción de simpatizantes a una causa o sistema de valores e ideas. Para ello, se aplican recursos y medios en la difusión de determinadas convicciones. Por su parte, los efectos de la comunicación se basan en la aplicación de estudios que permitan su cálculo.

La propaganda política debe considerar el contexto, la elección de canales de comunicación, así como las barreras de la eficacia. El contexto se refiere al tipo de receptor en relación a las formas de persuasión. Robbins y Judge (2013: 351-357) señalaron que, a nivel global, las culturas de alto contexto dependen mucho de indicios situacionales sutiles y no verbales cuando se comunican entre ellos. El status oficial de una persona, su lugar y reputación en la sociedad, tienen un peso considerable. Es probable que lo que no se dice sea más importante que aquello que se expresa. A su vez, las culturas de bajo contexto dependen sobre todo del lenguaje hablado y escrito para transmitir un significado. El lenguaje corporal y los títulos formales resultan secundarios. A mayor acercamiento hacia un proyecto de comunicación, el procesamiento automático es el planteamiento relativamente superficial de las evidencias y la información. Requiere de poco tiempo y esfuerzo, por lo que es lógico utilizarlo para procesar mensajes persuasivos relacionados con temas poco importantes.

En cambio, el procesamiento controlado es más laborioso, consiste en la valoración detallada de evidencias e información basada en hechos, cifras y lógica. Sobre tales antecedentes, una guía cultural debe considerar: 1) suponer diferencias entre los receptores hasta que se demuestren similitudes, 2) enfatizar la descripción en lugar de anticipar interpretaciones, 3) desenvolverse con empatía, y 4) desarrollar hipótesis de trabajo a partir de interpretaciones finales y serias. Esta guía puede complementarse con las reglas generales para determinar el tipo de procesamiento que un público utilizará: 5) el nivel de interés, 6) los conocimientos previos, 7) la personalidad, y 8) las características del mensaje.

La elección de un canal de comunicación constituye el tema más común en la materia, aunque la abundancia de contenidos al respecto no siempre garantiza la eficiencia en la práctica de las decisiones. Según Robbins y Judge (2013: 350-351), los canales difieren con respecto a su capacidad de transmitir información. Algunos son ricos en el sentido de que tienen tres capacidades: a) manejar diversas claves de forma simultánea, b) facilitar una retroalimentación rápida, y c) ser muy personales.

Otros son deficientes porque no cumplen cabalmente con estos factores. La elección de un canal de comunicación depende si el mensaje es de rutina o no. Los mensajes rutinarios tienden a ser directos y tener escasa ambigüedad. Como caso diametralmente opuesto, una compañía decidió comunicarse diariamente con sus empleados usando diversos medios para asegurarse de que todos estuvieran informados. Los individuos recibían actualizaciones sobre los planes de la compañía para enfrentar los problemas económicos, incluyendo advertencias anticipadas sobre posibles despidos. De ese modo, al reducir la ansiedad de los trabajadores, aumentó el compromiso con la organización.

Las barreras para la comunicación eficaz se hacen evidentes a través de diez conceptos distintos: 1) el filtrado, como manipulación deliberada de la información para que el receptor la reciba sesgada hacia los intereses del emisor; 2) la percepción selectiva es la observación y audiencia clasificada de la información en función de observaciones, necesidades, experiencia, antecedentes y otras características personales; 3) la sobrecarga de información, traducida como incapacidad de respuesta; 4) las emociones o auto-influencia del receptor por su status sensible al momento de recibir la comunicación; 5) el leguaje, orientado a la diferencia de significados personales; 6) el silencio, se refiere a problemas severos y comunes derivados de la evasión de la comunicación; 7) el miedo a la comunicación, contempla la experimentación de tensión o ansiedad excesivas en la comunicación oral, escrita o en ambas; 8) las mentiras son tergiversaciones absolutas de la información; 9) la actitud defensiva es la reacción - ataques o comentarios sarcásticos, por ejemplo - que impide una comunicación efectiva y disminuye la capacidad para alcanzar un entendimiento mutuo; y 10) la cultura nacional, trasladada a preferencias tecnológicas y formativas que excluyen otras (Robbins y Judge, 2013: 353-355; Robbins y Coulter, 2014: 484-485).

Los efectos de la comunicación han instituido enfoques interdisciplinarios para el análisis de la propaganda política. Ochoa (2000: 180-181) ha abordado cuatro de esos enfoques. La psicología, basada en el análisis de las percepciones, ha impulsado el carácter objetivo de los valores para fundamentar en ellos la comunicación humana. Como auto-crítica, la probabilidad de que una multitud de personas se encuentre en determinados valores de la comunicación resulta algo azaroso y efímero. Pese a ello, existen códigos especiales o sistemas de valores, como medios de identidad entre emisor y receptor. Son ejemplo de ellos los casos de "información para un público libre y racional", así como la preferencia de una "sociedad moral" sobre otra no moral.

La ratio-propaganda y senso-propaganda constituyen dos niveles de percepción tendientes a lograr un impacto en la audiencia. La ratio-propaganda, dirigida a la razón, se refiere a la difusión de mensajes que se apoyan principalmente en argumentos, los cuales se disponen a convencer de manera racional al receptor. Se opera a través de folletos, volantes y visitas domiciliarias. La senso-propaganda, dirigida a los sentidos, es aquella cuyos mensajes se apoyan en estímulos dirigidos a mover las fibras sensibles de las emociones del auditorio. Es decir, a través de sonidos y representaciones para causar emociones como rechazo o temor. La icono-propaganda se apoya en la identificación permanente que hacen los ciudadanos de emblemas, logotipos o símbolos que representan un sistema de ideas. El uso de mensajes subliminales es manejado mediante mensajes ocultos en el cuerpo de la información. Guían al cerebro del sujeto receptor para que tome decisiones más allá de su juicio crítico.

Las Decisiones basadas en Información Geográfica se refieren a la forma en que las organizaciones alcanzan juicios colectivos mediante la elección y tratamiento de datos territoriales. La base de tales decisiones es, necesariamente, el modelo de política racional. Según Aguilar (2007: 130-134), en tal modelo el gobierno es un decisor racional unitario que elige sus acciones como respuestas estratégicas a los problemas públicos. La elección se convierte en un proceso constante y estable, dirigido a reducir la incertidumbre entre fases de intervención. Por ello, las proposiciones preliminares deben valorarse a manera de cursos de acción alternativos, contrastándolas mediante criterios definidos y estimando sus consecuencias. Para la operación y el estudio de las ciudades, el énfasis que hace el modelo de política racional en el tratamiento de la información debe ser necesariamente geográfico. La geografía, según Parnreiter (2018: 75), más allá de sus aplicaciones meramente descriptivas, privilegia la generación de conocimientos objetivos y precisos tanto en hechos como en relaciones, conformando así sistemas lógicos no independientes.

El mismo autor abunda ejemplos para avanzar en la comprensión de las aplicaciones geográficas, vislumbrando siempre las decisiones gubernamentales. Refiere así un plano de casos de cólera en Soho, Londres, de 1854.

Este plano desacreditó la hipótesis de que la enfermedad se contagiaba a través de vapores tóxicos transportados por el viento. Se proyectó en cambio una nueva hipótesis en función de la densidad de padecimientos encontrados alrededor de una bomba del sistema hidráulico: las heces de un bebé enfermo disueltas en el agua ocasionaron el contagio de cólera (Parnreiter, 2018: 77). Como caso más reciente, Parnreiter (2018: 38) analizó la cadena de valor de la cocaína, encontrando que el *bien escaso* incrementa considerablemente su valor por el servicio de pasar la frontera al mercado más grande del mundo. La realidad geográfica es que los tres mil 200 kilómetros de frontera entre México y Estados Unidos sólo cuentan con seis cruces fronterizos de alto movimiento de carga, son *embotellamientos* que favorecen la circulación de la cocaína.

La información geográfica para las decisiones del desarrollo urbano debe, entonces, desarrollarse mediante métodos de investigación y análisis. Sin prescindir de los métodos cuantitativos, la geografía económica prefiere los métodos cualitativos basados en estudios de campo serios, que ubiquen las diferencias ecológicas y sociales de un lugar a otro. Sin regresar a los tiempos del empirismo, la forma en que la geografía influye de manera diferente en distintos lugares se tiene que encontrar empíricamente. De inicio, se deben considerar los datos secundarios que aportan la variedad de instituciones especializadas. Más adelante, el método cuantitativo debe operarse a través de la encuesta estandarizada, esto es, disponer de un cuestionario para aplicar las mismas preguntas, de la misma manera y en la misma secuencia, privilegiando para ello el uso de escalas como la Likert. Los métodos cualitativos, en cambio, son más variados por incluir la entrevista no estandarizada o parcialmente estandarizada, diversas técnicas de observación y la discusión en grupos focales. Por su parte, los métodos de análisis son mixtos al contrastar métodos cuantitativos y cualitativos, otras soluciones son los análisis estadísticos y de redes (Parnreiter, 2018: 198-218).

Para aplicar la investigación y el análisis geográficos, Parnreiter (2018: 391-424) propone cinco relaciones que profundizan el estudio de la función urbana inherente: el desarrollo económico y social. Primera, las propiedades urbanas establecen una relación entre espacialidad y procesos e interacciones económicas, su comprensión es clave para proyectar el desarrollo de la aglomeración. A mayor detalle, se hace necesario incidir en las cualidades urbanas de densidad, heterogeneidad e intensidad; en virtud de que ejercen una influencia transformadora sobre las acciones de quienes la habitan y sobre sus relaciones sociales. Segunda, las externalidades de red prescriben que la intensidad de una ciudad debe estar siempre abierta al exterior. Más que espacio confinado, deben imperar las relaciones con el más allá: el mundo “no ciudad” u otras ciudades. Tercera, las redes urbanas y el desarrollo desigual, de manera por demás concreta, relaciona las causas de la pobreza y el análisis y proyección de cadenas productivas. Cuarta, la ciudad como complejo de recursos privilegia la correspondencia, siempre infranqueable, entre infraestructura disponible y funcionamiento de cadenas productivas. Quinta, la ciudad global se conceptualiza a través de cuatro ideas vinculadas entre sí: a) clusters para empresas de servicios al productor, b) centros para la gestión y administración de la economía global, c) centros para su gobernanza, y d) participación clasificada en una red de acuerdo a sus funciones globales.

Los Servicios y Programas Territoriales son infraestructuras públicas y subsidios que, según su aplicación a unidades económicas o grupos vulnerables, formaron parte de las políticas distributivas o redistributivas. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, a través del objetivo 11, “ciudades y comunidades urbanas”, impulsa la adopción e implementación de políticas y planes integrados para promover la resiliencia ante los desastres y, en consonancia con el Marco de Sendai, la gestión integral de riesgos de desastre en todos los niveles (ONU, 2015). Las siete metas de éste último marco se resumen en la reducción de la mortalidad, de las personas afectadas, de las pérdidas económicas, de los daños a infraestructuras y servicios básicos; así como la existencia de estrategias nacionales y locales, cooperación internacional y sistemas de alerta (UNDRR, 2015).

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible muestra un solo énfasis ambiguo de las políticas distributivas: Meta 11.a. Apoyar los vínculos socio-económicos positivos en los ámbitos regional y nacional del desarrollo. En contraste, son cinco las especificaciones de la política redistributiva: Meta 11.1. El acceso a vivienda y servicios básicos adecuados, seguros y asequibles, entre estos últimos, la mejora de barrios marginales. Meta 11.2. La proporción universal de transporte público con atributos similares a los señalados, además de sostenible y con especial atención a los grupos vulnerables. Meta 11.3. El incremento de las capacidades ciudadanas para participar en la planeación y urbanización. Meta 11.7. El acceso universal a zonas verdes y espacios públicos seguros e inclusivos, resaltando nuevamente la inclusión de grupos vulnerables. Meta 11.c. La asistencia para construir edificios sostenibles y resilientes utilizando los materiales locales (ONU, 2015).

En suma, las tres acciones orientadas a alcanzar la resiliencia de las ciudades mexicanas pueden desglosarse en procesos operativos y evaluación de resultados, de acuerdo a lo señalado en el cuadro 1.

### **La Estrategia de Comunicación Urbana: lo aún lejano**

Lo deseable de la comunicación urbana es la construcción de una campaña educativa permanente para adaptarse a la nueva normalidad, aprovechando la amplia variedad de espacios publicitarios que ofrece el contexto citadino. Sin embargo, al proyectarse como la más crítica de las tres acciones para alcanzar la resiliencia, persiste en todos los órdenes de gobiernos un modelo sesgado a los intereses político-electorales de las autoridades respectivas, la comunicación social. Estudios antecedentes detectaron modelos de comunicación estratégica únicamente en el sector descentralizado del gobierno nacional mexicano, aunque esto se redujo a sólo tres casos en una muestra de 18 organismos públicos, el 16.7%. Los casos se refieren al Centro Nacional de Control de Energía (CENACE), a la Comisión Nacional de Hidrocarburos (CNH) y a la Comisión Federal de Competencia Económica (COFECE); cuyo desempeño, según el cuadro 2, se acerca al contenido conceptual enunciado en el apartado anterior.

En contracara, según Aguilar (2017: 33), los gobiernos locales atienden tres funciones básicas a través de sus unidades de comunicación social. La información sobre la acción del gobierno se funda en el interés de que la ciudadanía esté informada sobre los méritos gubernamentales. El mercadeo de la imagen de las autoridades y funcionarios avanza hacia la promoción de personas específicas según la difusión de sus actividades cotidianas. El control de medios de comunicación está dirigido a evitar que dañen la imagen del gobierno y los gobernantes, por lo que se implementa el monitoreo de medios de comunicación. Para las necesidades de comunicación estratégica a nivel local los mecanismos suelen ser informales y en muchas ocasiones, obnubilados por la promoción gubernamental y personal, contrapuesta a las estrategias de otros órdenes de gobierno. Por ejemplo, cuando se implementó el programa “Hoy no circula” en beneficio de la calidad del aire atmosférico de la Zona Metropolitana de la Ciudad de México, basado en que los vehículos dejaran de circular un día de la semana según el último dígito de su placa o matrícula, varios gobiernos locales toleraron la evasión de la medida mediante el control de su policía de tránsito. Esta decisión fue abiertamente difundida como beneficio directo que otorgaban los Presidentes Municipales a sus gobernados. Para el caso del comercio ambulante, las autoridades locales regularmente toleran sus actividades pese a las múltiples violaciones de los ordenamientos federales, entre ellas, la evasión fiscal y el plagio de mercancías. Al inicio de la pandemia de COVID 19 la reacción de los gobiernos locales fue análoga respecto a la apertura del comercio establecido: “ustedes sigan trabajando y nosotros les avisamos cuando vengan los inspectores estatales o nacionales”.

Durante las contingencias sanitarias de A/H1N1 en 2009 y de COVID 19 recientemente, la estrategia de comunicación política del gobierno nacional y los sub-nacionales estuvo francamente desviada hacia intereses político-electorales. Al inicio de la administración nacional 2006-2012, el excandidato de izquierda se había asumido como “Presidente Legítimo”.

De cara a la siguiente elección, existían tensiones con los gobiernos de la Ciudad de México y el Estado de México en virtud de que estaban relacionados con personalidades que había iniciado campañas políticas permanentes. Al detectarse el brote epidémico de 2009, la estrategia mediática nacional involucró a los primeros dos gobiernos sub-nacionales, Ciudad de México y el Estado de México, en la supuesta superposición de metas contingentes sobre las condiciones prevalecientes de rivalidad político-electoral, quedando el desempeño sub-nacional bajo la supervisión directa de la prensa. Los gobiernos sub-nacionales replicaron la promoción de méritos y personalidades que implementó el gobierno nacional. Para la administración nacional 2018-2024, Andrés Manuel López Obrador había obtenido la mayor cantidad de votos en la historia del país. En tales circunstancias, al darse la emergencia sanitaria de COVID 19, la estrategia de comunicación política incrementó las pugnas por intereses político-electorales, constituyéndose como el aspecto más crítico por alejarse más de la función de comunicación educativa y, a diferencia de la experiencia de A/H1N1, por darse en la incoordinación. Los altos contagios y muertes destacaron a México en el ámbito internacional, mientras que la competencia político-electoral anticipada y la incoordinación sólo arrojaban acusaciones: “en Jalisco el nivel de letalidad es menor que el nacional” (Mendoza, 2021<sup>b</sup>).

En términos generales, la factibilidad organizacional de la Estrategia de Comunicación Urbana es nula al persistir en todos los niveles de gobiernos el modelo de comunicación social, cuyo énfasis de promoción político-electoral ha incrementado estas épocas de mayor competencia. La transición de los servicios relativos está todavía muy lejana, las ocasionales contradicciones estratégico-comunicativas de los gobiernos locales respecto a las medidas estatales y nacionales es un segundo aspecto que abona en contrasentido del ideal estratégico buscado. Las buenas prácticas son aún inaplicables a la resiliencia post-pandémica de las ciudades, su potencial desarrollo se concentra en pocos organismos descentralizados nacionales y, desde ahí, tardará en descender hasta los niveles estatal y local.

### **Las Decisiones basadas en Información Geográfica: lo potencial**

El ideal de este rubro es que los detalles de la información geográfica permitan alcanzar un proceso decisorio especializado de desarrollo económico y social. No obstante, por una parte, la información ocupada para tomar decisiones durante los brotes de A/H1N1 y de COVID 19 no ha tenido una esencia geográfica, sino la generalidad estadística producida en la coordinación o incoordinación nacional-sub-nacional de las instalaciones de atención clínica. Más aún, los daños económicos, que no suelen acudir a instalaciones públicas para su atención de emergencia, a menudo son inexistentes. Por otro lado, la realidad preocupante es que las bases de datos geográficos existentes son eminentemente regulatorias y se operan de manera fraccionada. Como principal ejemplo de base de información “no estratégica”, el catastro se usa exclusivamente para la recaudación municipal del impuesto predial. Se hace evidente la invasión de los gobiernos sub-nacionales al imponer sus valores de suelo y construcción al margen de una política fiscal definida, esto causa inevitablemente rendimientos decrecientes del impuesto referido. Otra característica adversa es el rezago de los registros catastrales. El estudio de una muestra de tres catastros del Estado de Hidalgo arrojó que sólo la Ciudad Capital, Pachuca, contaba con un registro digitalizado que se actualizaba muy lentamente. En cambio, el catastro de Mineral de la Reforma estaba en vías de digitalización y el de Tizayuca eran 30 mil carpetas individuales referidas a algunas cartografías impresas. En estos dos últimos casos, la actualización era eventual y discrecional (Mendoza, 2011: 136). Con los planes de desarrollo urbano sucede lo mismo, su función exclusiva es autorizar o negar licencias de uso del suelo y de construcción. Para el caso de los atlas de riesgos, los registros suelen ser reactivos antes que preventivos. Basta para ello repasar los accidentes del Sistema de Transporte Colectivo Metro de la Ciudad de México en sólo 17 meses: 1) choque de trenes en la estación Tacubaya el 11 de marzo de 2020, 2) incendio en las instalaciones centrales de control el 9 de enero de 2021, y 3) colapso del viaducto elevado de la línea 12 el 3 de mayo de 2021. Se recalca el hecho de que las tres bases de información aludidas, al ser operadas por burocracias distintas, son inconexas.

La experiencia del brote de influenza A/H1N1 de 2009 inició puntuales registros geográficos con mayor sentido estratégico. El Gobierno del Estado de Sinaloa habilitó 13 mil brigadas para ubicar contagiados, de ese modo, en dos días de produjo la versión mexicana del mapa de Soho 1854. A su vez, el Gobierno de la Ciudad de México adecuó la labor de las brigadas que regularmente distribuían territorialmente los apoyos asistenciales (Turati, 2009). Para la pandemia de COVID 19, sólo la Ciudad de México ha hecho evidente estos operativos que combinan la recopilación de información con la dotación de ayuda. El Programa de Detección y Aislamiento de Casos en Colonias de Atención Prioritaria implementó seis acciones: 1) vigilancia epidemiológica y aplicación de pruebas casa por casa para la canalización temprana, 2) asesoría médica en kioscos, 3) información y perifoneo para exhortar al distanciamiento social y medidas de higiene, 4) apoyos asistenciales a las familias con casos positivos, 5) suspensión de comercio y dotación de subsidios a los afectados, y 6) sanitización de espacios públicos (GCM, 2021<sup>a</sup>). De ese modo, durante la pandemia, los informes diarios nacionales que se hacían públicos en los medios masivos de comunicación contaban con una sección que señalaba las colonias y localidades con mayor contagio en la Capital Nacional.

Por su parte, a partir del 7 de julio de 2021, el Indicador de Desempeño Restaurantero “permitirá recopilar información para evaluar el comportamiento de los establecimientos de alimentos y bebidas, así como contar con una herramienta clara del ambiente de negocios de los restaurantes en la capital del país” (Corona, 2021). Como antecedente de esta medida, al ser los restaurantes un motor importante de la economía capitalina, se había permitido la instalación de mesas en el espacio abierto que permite la vía pública adyacente, como sucedió principalmente en la Colonia Condesa. De este tipo de decisiones, pequeñas y relativamente simples, depende la reactivación económica de las diferentes zonas de las ciudades.

En suma, las buenas prácticas en materia de Información y Decisiones Territoriales, por la experiencia exclusiva del Gobierno de la Ciudad de México, se alcanza a ver ya en el camino. En lo particular del caso único, se distingue una incipiente aplicación de métodos cuantitativo y cualitativos que permite un análisis básico. En la continuidad del proceso decisional, la distribución inicial de apoyos asistenciales ha empezado a mudar hacia la etapa de resiliencia, para incidir puntualmente en determinadas intensidades socio-económicas.

La factibilidad organizacional se concretó al coincidir el orden sub-nacional de gobierno y la unidad urbana, esto es, cuando la última es objeto exclusivo del primero. Queda pendiente la transición de los servicios correspondientes, en el sentido de continuar la tendencia al interior del Gobierno de la Ciudad de México, así como de difundir horizontalmente el modelo virtuoso hacia las 31 unidades sub-nacionales restantes. Para ello, primero, se hace necesario superar las inercias referidas sobre bases de información “no estratégica” y, segundo, reivindicar la producción estratégica horizontal que hasta 2018 desarrolló la Conferencia Nacional de Gobernadores (CONAGO).

### **Los Servicios y Programas Territoriales: lo más cercano**

Lo acertado para este aspecto es el equilibrio entre las tipologías políticas distributiva y redistributiva, algo difícil de alcanzar en virtud de la competencia ideológica, que en la actualidad es personalista antes que partidista. Como primer desequilibrio, el actual gobierno nacional mexicano, al implementar supuestas medidas anti-corrupción, ha implementado recortes y cambios en los programas de ayuda federal. Según los inventarios del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, los programas de financiamiento descentralizado de la salud pasaron de seis en 2018 a tres en 2021. En peores circunstancias, los programas de inversión descentralizada de asistencia social y de educación se extinguieron totalmente en 2021, cuando en 2018 eran cinco y tres respectivamente (CONEVAL, 2021). Durante el desarrollo de la pandemia de COVID 19, como segundo desequilibrio, el gobierno nacional privilegió las políticas redistributivas mientras que los esquemas distributivos fueron asumidos por sólo algunos gobiernos sub-nacionales.

El principal impacto de los recortes financieros se ha hecho notorio durante el curso de la pandemia al maximizarse el rezago de los servicios públicos a cargo de los gobiernos locales. Los panteones, lejos de abandonar su uso no sustentable, basado en el reciclamiento de fosas familiares y la conservación de monumentos, pasaron a enfrentar mayores demandas y se constituyeron como espacios de contagio por la continuidad de los ritos. El mantenimiento de las calles fue evidentemente desatendido, lo que dificulta las actividades cotidianas. El servicio de seguridad público continuó en la rutina, por lo que pensar en vincularlo con la vigilancia de infraestructuras de energía y comunicación no es factible.

Los gobiernos sub-nacionales, en cambio, presentaron relativos avances durante el desarrollo de la pandemia de COVID 19 con respecto a la experiencia antecedente de A/H1N1 en 2009. La atención clínica, que en 2009 fue funesta por su adecuación lenta y fragmentación final, pasó a la adecuación oportuna y superó la fragmentación. Como excepción, el diagnóstico viral fue descentralizado a los laboratorios sub-nacionales y, en contraste con la hiperactividad de la experiencia precedente, pasó a operar en niveles mínimos. En mejor balance, la preferencia de las políticas redistributivas por parte del gobierno nacional ha mostrado un efecto relativamente positivo, pues los gobiernos sub-nacionales lo compensaron programando esquemas principalmente distributivos. Según el cuadro 3, 13 gobiernos estatales han programado un total de 31 programas, 27 de créditos o subsidios y cuatro de promoción comercial. Destacaron los gobiernos sub-nacionales de Campeche, Ciudad de México, Guanajuato y Zacatecas por su variedad de esquemas, mientras que Campeche, Hidalgo y Nuevo León dispusieron un mínimo de un programa en cada una de las categorías señaladas. En conjunto, la CONAGO consensó un plan de activación turística compartido con el Consejo Coordinador Empresarial (CCE).

En resumen, los recortes de ayuda federal y las preferencias estratégicas del gobierno nacional mexicano han tenido efectos diferidos en el desempeño estratégico de los demás órdenes de gobierno. Para los gobiernos locales, la escasez financiera ha ahondado el rezago de los servicios públicos, haciendo poco factible que las organizaciones municipales superen esa crisis. Sin embargo, como prácticas ejemplares, 13 de 32 gobiernos sub-nacionales han hecho factible el equilibrio entre políticas distributivas y redistributivas, por lo que la transición en la materia se ve cercana.

## **Conclusiones**

Las posibles acciones para alcanzar la resiliencia de las ciudades mexicanas proyectan la operación de programas sin que, en la mayoría de los casos, alcancen a articularse como políticas públicas. Los Servicios y Programas Territoriales a cargo de los gobiernos sub-nacionales muestran una factibilidad alta y una transición en curso. Las deficiencias se ubican principalmente en los servicios públicos que prestan los gobiernos locales. Las Decisiones basadas en Información Geográfica alcanzan una factibilidad clasificada y una transición sólo potencial. Esto apunta a que los programas estandarizados, en la mayoría de los casos, no serían complementados con un proceso permanente de decisiones basadas en el análisis geográfico. En el peor caso, la Estrategia de Comunicación Urbana tiene una factibilidad nula y una transición muy lejana, en detrimento directo de la educación cívica y, consecuentemente, de las capacidades individuales de adaptación a la nueva normalidad. De mantenerse estas tendencias, es previsible la acentuación de la dependencia ciudadana en detrimento de ajustes estratégicos codecididos y del auto-cuidado.

La resiliencia de las urbes mexicanas está en manos de los gobiernos sub-nacionales, mientras que los gobiernos locales se muestran ausentes de sus funciones más elementales. La CONAGO debe entonces reivindicar su función de consensar horizontalmente nuevas políticas públicas, como lo hizo hasta 2018. A su vez, para potenciar la mejora de los servicios públicos municipales, es urgente la reactivación de aquellas organizaciones partidistas de gobiernos locales que surgieron en los noventa. Se hace también sumamente necesaria la creación de la asociación de municipios del Partido MORENA.

Finalmente, el presente texto reitera la existencia de dos buenas prácticas. Sobre los Servicios y Programas Territoriales, 13 gobiernos sub-nacionales han equilibrado las acciones redistributivas nacionales con políticas distributivas. Es todavía necesario complementar las iniciativas estratégicas sub-nacionales hasta allanar objetivos específicos de desarrollo sostenible, como vivienda y edificios resilientes así como transporte y espacios públicos seguros. Como mejor caso, el Gobierno de la Ciudad de México se ha mantenido en el curso de modelar Decisiones basadas en Información Geográfica. Los análisis derivados deben seguir las pautas que marca la geografía económica: las ideas vinculadas de ciudad global.

## Bibliografía

- Aguilar, Alejandro A. P. (2017), "La comunicación política en el gobierno municipal", en *La comunicación política en el gobierno municipal*, Alejandro A. P. Aguilar (ed.), Ciudad de México, Editorial FONTAMARA.
- Aguilar, Luis F. (2007), *La hechura de las políticas públicas*, Ciudad de México, Miguel Ángel Porrúa.
- BANCAMPECHE (2021), "Formatos", *Programas*, <https://bancampeche.gob.mx/programas/microempresa-emergente-covid-19/>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (CD, 2016), "Ley general de asentamientos humanos, ordenamiento territorial y desarrollo urbano", en *Leyes Federales Vigentes*, [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGAHOTDU\\_010621.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGAHOTDU_010621.pdf)
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL, 2021), "Inventario CONEVAL de programas y acciones federales de desarrollo social", *Evaluación*, <https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/IPFE/Paginas/historico.aspx>
- Corona, Salvador (2021), "SECTUR anuncia Indicador de Desempeño de Restaurantes de la CDMX", *El Universal*, <https://www.eluniversal.com.mx/metropoli/sectur-anuncia-indicador-de-desempeno-de-restaurantes-en-cdmx>
- Fideicomiso para el Desarrollo Económico de Sonora (FIDESON, 2021), "Programa emergente Covid-19", *COVID-19*, <http://fideson.gob.mx/SitioPublico/index.php>
- Fideicomiso Fondo Desarrollo Empresarial y Promoción de la Inversión (FIFODEPI, 2021<sup>a</sup>), "Convocatoria Amazon", *Programas*, <https://fifodepi.morelos.gob.mx/pdf/convocatoria-amazon>
- Fideicomiso Fondo Desarrollo Empresarial y Promoción de la Inversión (FIFODEPI, 2021<sup>b</sup>), "Convocatoria Programa Emergente", *Programas*, <https://fifodepi.morelos.gob.mx/convocatoria-programa-emergente-2020>
- Gobierno de la Ciudad de México (GCM, 2021<sup>a</sup>), "Programa de Detección y Aislamiento de Casos en Colonias de Atención Prioritaria", en *Portal de Datos Abiertos. Dependencias Secretaría de Salud*, <https://datos.cdmx.gob.mx/dataset/colonias-de-atencion-prioritaria-covid-kioscos>
- Gobierno de la Ciudad de México (GCM, 2021<sup>b</sup>), "COVID 19", *Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo*, <https://www.trabajo.cdmx.gob.mx/covid19>
- Gobierno del Estado de Guanajuato (GEG, 2021), "Trabajadores independientes", *Programas de impulso económico en atención al COVID 19*, <https://impulsoeconomico.guanajuato.gob.mx/programas.php>
- Gobierno del Estado de Hidalgo (GEH, 2021), "Regístrate y protege la salud de tus clientes", *Zona de riesgo epidemiológica Hidalgo*, <https://coronavirus.hidalgo.gob.mx/>
- Instituto Hidalguense de Competitividad Empresarial (IHCE, 2021), "Créditos a MIPyMES", *Servicios*, <http://ihce.hidalgo.gob.mx/>
- Gobierno del Estado de Jalisco (GEJ, 2021), "Plan emergente de protección al empleo y al ingreso de las personas", *Plan Jalisco COVID 2019*, <https://planprotege.jalisco.gob.mx/>
- Gobierno del Estado de Nuevo León (GENL, 2021), "Apoyo económico para Nuevo León por COVID 19", *Programas*, <https://www.nl.gob.mx/publicaciones/apoyo-economico-para-nuevo-leon-por-covid-19>
- Gobierno del Estado de Oaxaca (GEO, 2021), "Plan emergente COVID 19", *Coordinación del Servicio Nacional de Empleo de Oaxaca*, <https://www.oaxaca.gob.mx/csneo/plan-emergente-covid-19/>
- Gobierno del Estado de San Luis Potosí (GESLP, 2021), "Sistema de Financiamiento para el Desarrollo", *Programas*, <https://sifide.gob.mx/>

- Mendoza, J. (2011), "El desempeño de los catastros municipales en el Estado de Hidalgo: Pachuca, Mineral de la Reforma y Tizayuca en un diagnóstico con referencia a los modelos estatal, nacional y mundial", en *Revista Xihmai*, No. 6, Vol. VI, pp. 115-140.
- Mendoza, J. (2021<sup>a</sup>), Diseñador gráfico, administración pública y factibilidad de un proyecto estratégico conjunto, Toluca, Estado de México, Universidad Autónoma del Estado de México.
- Mendoza, J. (2021<sup>b</sup>), Dos experiencias mexicanas de Relaciones Intergubernamentales: influenza A/H1N1 en la competición y COVID 19 en la contracción, Zumpango, Estado de México, Universidad Autónoma del Estado de México.
- Ochoa, Oscar (2000), *Comunicación política y opinión pública*, Ciudad de México, McGraw-Hill.
- Oficina de la Organización de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastre (UNDRR, 2015), "Marco de Sendai para la reducción de riesgos de desastres 2015-2030", ¿Qué es el Marco de Sendai para la reducción de riesgos de desastres?, <https://www.preventionweb.net/files/resolutions/N1516720.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2015), "La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible", en *Objetivos de Desarrollo Sostenible*, <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>
- Parnreiter, Christof (2018), *Geografía económica: una introducción contemporánea*, Ciudad de México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Real Academia Española (RAE, 2021), *Diccionario de la lengua española*, <https://dle.rae.es/>
- Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A. (2013), *Comportamiento organizacional*, Ciudad de México, Pearson.
- Robbins, Stephen P.; Coulter, Mary (2014), *Administración*, Ciudad de México, Pearson.
- Secretaría de Desarrollo Económico Campeche (SEDECO Campeche, 2021), "Vamos a salir adelante", *Acciones realizadas ante la contingencia de COVID 19*, <https://sedeco.campeche.gob.mx/acciones-realizadas-ante-la-contingencia-covid-19/>
- Secretaría de Desarrollo Económico Tlaxcala (SEDECO Tlaxcala, 2021), "MIPyMES", *Programas*, <http://www.sedecotlaxcala.gob.mx/>
- Secretaría de Economía Zacatecas (SE Zacatecas, 2021), "Programas", *Inicio*, <https://economia.zacatecas.gob.mx/>
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social Chihuahua (STPS Chihuahua, 2021), "Ocupación temporal", *Plan emergente de protección y apoyo a la salud, empleo e ingreso familiar*, <https://www.stpschihuahua.com/peot>
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social Jalisco (STPS Jalisco, 2021), "Convenios laborales COVID 19", *Inicio*, <https://stps.jalisco.gob.mx/content/convenios-laborales-covid-19>
- Turati, Marcela (2009). "En el borde del caos". *Proceso*. <https://marcelaturati.wordpress.com/tag/influenza/>

### Reseña biográfica

**Joel Mendoza Ruiz.** Es Doctor en Ciencias Políticas y Sociales (UNAM, mención honorífica, 2009), Maestro en Planificación (IPN, 2000), Ingeniero Arquitecto (IPN, 1990). Fue servidor público municipal durante 20 años en los municipios de Cuautitlán, Cuautitlán Izcalli y Atizapán de Zaragoza; los tres del Estado de México. Actualmente es profesor investigador de tiempo completo nivel "D" adscrito al Centro UAEM Zumpango de la Universidad Autónoma del Estado de México. Es investigador nacional nivel I del Sistema Nacional de Investigadores (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, México). Su línea de investigación es federalismo y relaciones intergubernamentales. Recientemente, junto con Eduardo J. Grin, coordinó el libro colectivo *Federaciones de las Américas: descentralización, relaciones intergubernamentales y recentralización*, publicado en 2020 por el Instituto Nacional de Administración Pública de México. Es responsable técnico del proyecto número 154036, financiado por el gobierno mexicano, titulado *Relaciones intergubernamentales en las federaciones latinoamericanas: salvaguardas federativas, derecho constitucional y cooperación internacional*. Correo: [jmendoza66@ymail.com](mailto:jmendoza66@ymail.com), teléfono (52 55) 58 70 49 78.

### Cuadros, tablas y gráficos

**Figura 1. Acciones estratégicas orientadas a alcanzar la resiliencia a partir de su proyección y posible regresión hacia la etapa de contingencia sanitaria**



Fuente: elaboración propia.

**Cuadro 1. Acciones orientadas a alcanzar la resiliencia de las ciudades mexicanas y su desglose en procesos operativos y evaluación de resultados**

	<b>La Estrategia de Comunicación Urbana</b>	<b>Las Decisiones basadas en Información Geográfica</b>	<b>Los Servicios y Programas Territoriales</b>
Procesos operativos	Producción y difusión de propaganda política <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consideración del contexto</li> <li>• Elección de canales de comunicación</li> <li>• Sorteo de barreras de eficacia</li> </ul>	Producción y uso de información geográfica <ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos secundarios</li> <li>• Métodos cuantitativos y cualitativos</li> <li>• Análisis mixtos, estadísticos y de redes</li> </ul>	Adopción e implementación de políticas y planes integrados <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la resiliencia ante los desastres</li> <li>• Gestión integral de riesgos de desastre en todos los niveles</li> </ul>
Evaluación de resultados	Efectos de la comunicación urbana <ul style="list-style-type: none"> <li>• Psicología social</li> <li>• Ratio-propaganda y senso-propaganda</li> <li>• Icono-propaganda</li> <li>• Uso de mensajes subliminales</li> </ul>	Efectos de las decisiones económicas y sociales <ul style="list-style-type: none"> <li>• Densidad, heterogeneidad e intensidad</li> <li>• Externalidades de red</li> <li>• Combatir la desigualdad</li> <li>• Oferta de recursos</li> <li>• Ideas vinculadas de ciudad global</li> </ul>	Efectos de las políticas públicas equilibradas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinculación socio-económica</li> <li>• Vivienda y servicios públicos</li> <li>• Transporte</li> <li>• Participación ciudadana</li> <li>• Seguridad de espacios públicos</li> <li>• Edificios sostenibles y resilientes</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

## Cuadro 2. Procesos y resultados de la estrategia de comunicación estratégica de la CENACE, la CNH y la COFECE

<b>Producción y difusión de propaganda política</b>	
Consideración del contexto	<p>CENACE: Centra su estrategia de comunicación en la construcción de mensajes para los clientes, clasificados en internos y externos.</p> <p>CNH: La población objetivo es su propio personal, a efecto de dar sentido interno de pertenencia y compromiso de transparencia como órgano regulador, al margen de los vaivenes políticos.</p> <p>COFECE: Al ser una institución joven y altamente técnica atiende, además de la difusión de sus acciones hacia el público en general, dos grupos definidos: los especialistas en pleno desempeño y los profesionistas jóvenes interesados en el tema.</p>
Elección de canales de comunicación	<p>CENACE: Diseño editorial, básicamente de programas, informes, reportes y boletines; coordinación de eventos; comunicados en redes sociales; videos que se difunden por su canal institucional de <i>Youtube</i>; y otros elementos como carteles, <i>flyers</i>, micro-sitios, infografías y galerías.</p> <p>CNH: Infografías, posters, postales, fondos de pantalla, invitaciones, campañas, <i>mailing</i> (envíos), <i>brochures</i> (folletos), señalética de las lito-tecas, videos, <i>templates</i>, <i>backs</i> de las sesiones del Órgano de Gobierno, <i>stands</i> de exposiciones y escenografías de las rondas de licitación.</p> <p>COFECE: Tiempos oficiales en medios masivos, redes sociales, imagen editorial, digital, historietas e infografías.</p>
<b>Efectos de la comunicación</b>	
Psicología social	<p>CENACE: Compromiso de ampliación y modernización.</p> <p>CNH: Valores de dinamismo, tecnología y certidumbre.</p> <p>COFECE: Compromiso con la competencia económica y la comunicación paritaria.</p>
Ratio-propaganda y senso-propaganda	<p>CENACE: El canal de <i>Youtube</i> muestran la labor institucional en el marco de la contingencia por la pandemia de COVID-19. Otros videos aluden celebraciones cotidianas como los días naranja, del niño y del padre.</p> <p>CNH: El canal de <i>Youtube</i> se destina a la agenda del órgano de gobierno. Los stands y escenografías de los eventos de licitación proyectan su objetivo temático, por ejemplo, los eventos relativos a la exploración y extracción de hidrocarburos en aguas profundas incorporan imágenes submarinas e infraestructuras relativas.</p> <p>COFECE: La labor institucional se muestra en publicaciones sobre temas específicos. Las infografías se proyectan como material atractivo y menos formal.</p>
Icono-propaganda	 <p>Representar visualmente el Sistema Eléctrico Nacional, construido sobre la base de aquella curva senoide que grafica la corriente alterna.</p>
	 <p>Constituye un toque simplista orientado a la sobriedad.</p>
	 <p>Representa un ojo vigilante. Tal ojo está formado por dos letras "C" que dan lugar a dos interpretaciones del quehacer institucional: competidor vs competidor, o bien, comisión vs colusión.</p>

Fuente: Mendoza, 2021<sup>a</sup>.

**Cuadro 3. Algunos programas de apoyo de los gobiernos sub-nacionales en el marco de la pandemia de COVID 19**

Unidad sub-nacional	<b>Nombre del programa</b> Descripción del programa (Fuente)
Campeche	<b>Microempresa Emergente COVID -19</b> Créditos hasta por 10 mil pesos para microempresas dirigidas por mujeres <i>jefas de familia</i> . Créditos hasta por 50 mil pesos con posibilidad de ampliación hasta 150 mil para personas físicas y morales con actividades empresariales. (BANCAMPECHE, 2021). <b>Programa de Veda y Baja Captura</b> Adelanto del pago del programa de veda y baja captura para pescadores. <b>#vamosasaliradelante</b> Campaña que promueve el consumo a los comercios y empresas locales a fin de mantener activa la economía del Estado. <b>Consume Campeche</b> Actualización de app para consumo a domicilio de las industrias y comercios locales. (SEDECO Campeche, 2021).
Ciudad de México	<b>Seguro de Desempleo</b> Apoyo por dos mil 641 pesos para personas que hayan perdido su empleo de manera no voluntaria durante la contingencia. <b>Acción Social</b> Apoyo por 1500 pesos para el desempleo para quienes hayan perdido su empleo formal. <b>Apoyo a Personas Trabajadoras No Asalariadas</b> Apoyo por mil 500 pesos a quienes no cuentan con un empleo formal, pero desarrollan actividades económicas no asalariadas, mismas que se han visto interrumpidas por la contingencia. (GCM, 2021 <sup>b</sup> ).
Chihuahua	<b>Ocupación Temporal</b> Plan de creación de empleos temporales en áreas de apoyo a la lucha contra la epidemia: elaboración de uniformes, apoyo para evitar la violencia familiar y contra la mujer, limpieza de lugares públicos y de aislamiento, recolección de donaciones, vigilantes para cercos sanitarios, apoyo en operación de albergues, armadores y repartidores de kits de alimentos o material médico y de limpieza. (STPS Chihuahua, 2021).
Guanajuato	<b>Reembolso a Tasa</b> Programa para disminuir los costos financieros de las personas físicas o morales que cuenten con un crédito contratado con la banca comercial a partir del 16 de marzo de 2020 o estén por firmar un financiamiento. <b>Empleo Temporal</b> Programa de creación de empleos temporales en temas relativos a la lucha contra la pandemia. <b>Adelante con tu Negocio</b> Crédito para compra de materia prima, capital de trabajo, mercancías e insumos de MIPyMES. <b>Comerciantes Unidos</b> Crédito en obligación solidaria para grupos de tres integrantes. <b>GTO Contigo</b> Apoyar la planta productiva para enfrentar problemas de flujo. <b>Adapta tu Negocio</b> Crédito refaccionario inmediato para adquisición de equipo. (GEG, 2021).

Hidalgo	<p><b>Apoyos al Campo</b> Entrega de semillas, ganado y peces de crianza para el mantenimiento de la productividad del campo.</p> <p><b>Consume Hidalgo</b> Plataforma para fomentar el consumo local y la actividad económica intra-estatal (GEH, 2021).</p> <p><b>Créditos a MIPyMES</b> Entrega de créditos a MIPyMES para el pago de nóminas y capital de activo fijo. (IHCE, 2021).</p>
Jalisco	<p><b>Convenios Laborales</b> Uso de convenios laborales en beneficio de empresas y trabajadores, para preservar las plantillas durante la emergencia sanitaria provocada por el COVID-19. (STPS Jalisco, 2021).</p> <p><b>Plan Emergente de Protección al Empleo y al Ingreso de las Personas</b> Bolsa de mil millones de pesos para financiamiento en áreas de apoyo a micro y pequeñas empresas, productores de maíz, autoempleo y personas con empleos no formales, mujeres en 40 grupos de 10 y apoyo al FOJAL. (GEJ, 2021).</p>
Morelos	<p><b>Programa Emergente para las MIPyMES morelenses</b> Programa de co-pago de los servicios de las MIPyMES establecidas en el Estado de Morelos, en proporción 80-20 de los gastos donde las empresas pagan la menor parte. Aplica para arrendamiento, sueldos, salarios y gastos de operación. (FIFODEPI, 2021<sup>b</sup>).</p> <p><b>Convocatoria Comienza a Vender en Amazon</b> Programa para incentivar la venta de productos locales a través de Amazon, con apoyo a los productores en 100% de los gastos o hasta 15 mil pesos. (FIFODEPI, 2021<sup>a</sup>).</p>
Nuevo León	<p><b>Vinculación Laboral</b> Vinculación laboral de los desempleados a fin de que consigan nuevos empleos.</p> <p><b>Apoyo a Empresas</b> Exención del Impuesto sobre la nómina para empresas de entre 1 y 10 empleados cuyo nivel de ingreso bruto anual sea inferior a 4 millones de pesos, así como hoteles restaurantes, casinos, cines, bares, centros sociales.</p> <p><b>Programa Impulso Nuevo León</b> Créditos sujetos a aprobación bancaria para empresas exportadoras, reconversión industrial, trámites empresariales, sectores estratégicos ante la contingencia, insumos para la emergencia, innovación y productos hechos en Nuevo León. (GENL, 2021).</p>
Oaxaca	<p><b>Plan Emergente para la Conservación del Empleo de las Micro y Pequeñas Empresas en el Estado de Oaxaca, ante la Contingencia del COVID-19</b> Programa de becas para cursos de profesionalización, en que se prepara a los becarios a fin de hacerles prospectos en las industrias productivas y de servicios. El apoyo económico se entrega a las empresas que entrenen nuevos empleados y cumplan con las disposiciones fiscales para dar empleo formal. (GEO, 2021).</p>
San Luis Potosí	<p><b>Créditos Sociales para Emprendedores</b> Créditos por hasta diez mil pesos para emprendedores, 50 mil para micronegocios y 600 mil para MIPyMES (GESLP, 2021).</p>
Sonora	<p><b>Crédito Emergente Efecto Covid-19</b> Apoyo a las micros y pequeñas empresas por la declaratoria de emergencia sanitaria, aplicable a todas las empresas que cuenten con registro en el Servicio de Administración Tributaria y que hayan sido afectadas con el cierre de las mismas. (FIDESON, 2021).</p>

Tlaxcala	<p><b>Programa de Protección al Empleo y al Ingreso en el Estado de Tlaxcala, ante la emergencia sanitaria COVID-19</b></p> <p>Créditos según la cantidad de personas empleadas en MIPyMES, a fin de hacer frente a la contingencia: diez mil pesos para personas físicas autoempleadas, 25 mil pesos para unidades con 1 a 7 empleados, 50 mil para más de 8 empleos. (SEDECO Tlaxcala, 2021).</p>
Zacatecas	<p><b>Programa de Estímulos para la Conservación de Empleos Formales</b></p> <p>Apoyos de seis mil u ocho mil pesos para unidades económicas de 1 a 2 empleados o 3 a 5 empleados, respectivamente.</p> <p><b>Programa de Estímulos para las Actividades Económicas Informales</b></p> <p>Estímulo Económico único por 4 mil 800 pesos para cada unidad económica</p> <p><b>Programa Emergentes para el Sector Artesanal</b></p> <p>Estímulo Económico de hasta 20 mil pesos para artesanos que hayan participado previamente en los programas de apoyo del gobierno estatal. (SE Zacatecas, 2021).</p>

Fuente: elaboración propia con información citada para cada uno de los casos.