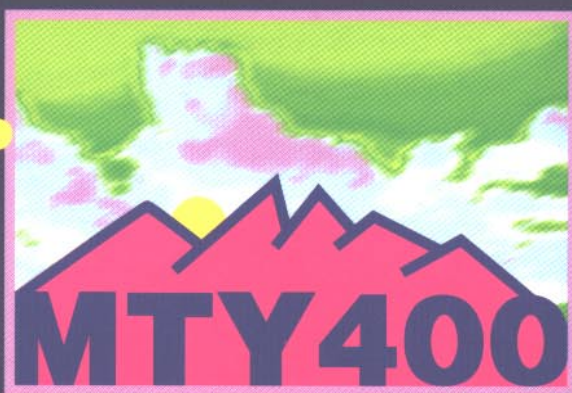


Visión : Monterrey 2020



Construyendo

Nuestro

Futuro

Visión: Monterrey 2020



***Un especial agradecimiento
por su valiosísima aportación
a todos los ciudadanos
líderes de opinión que
participaron en las sesiones
de consulta y las encuestas
de opinión.***

Construyendo

Nuestro

Futuro

P

rólogo

Al planear la conmemoración del Aniversario 400 de nuestra ciudad decidimos ampliar sus miras con el fin de incluir, además de eventos y obras que festejen el pasado, un serio esfuerzo para reflexionar sobre nuestro porvenir, y lograr lo que otras comunidades han hecho exitosamente: definir una visión de nuestra ciudad en el futuro. Esta visión debería estar basada en nuestras fortalezas, buscando al mismo tiempo evitar fracasos y debilidades del pasado.

Para dar validez a este ejercicio, es necesario buscar factores que unan a nuestra sociedad y no solamente diagnosticar nuestra problemática y sobre ésta establecer tendencias y conclusiones. De esta forma evitamos que el futuro nos encuentre en una confusión cada vez mayor.

Sabemos por otro lado que existen comunidades que han logrado mejores niveles de vida al realizar un ejercicio de planeación de esta naturaleza, pues se han tomado el tiempo y la paciencia para definir los factores de éxito y para elaborar programas y planes que conduzcan de una forma ordenada los esfuerzos y recursos de la sociedad. Tal información, aunada a la celebración de los 400 años de nuestra ciudad, nos impulsó a iniciar este proceso.

La metodología utilizada busca fundamentalmente formular de una manera ordenada y estructurada la visión, diagnósticos e ideas que sobre el futuro tienen muchos de sus líderes de opinión. De esta manera fue posible definir *la visión* y esbozar a través de lo que hemos llamado *líneas estratégicas de acción*, muchos de los cómo que se requerirán para lograrla. Se incluyó además la mención, siempre en una forma condensada, de los *proyectos prioritarios* para asegurar el cumplimiento de los objetivos de cada línea estratégica y por consecuencia, la construcción de esta visión.

Desde un principio hemos estado conscientes de la dificultad y la seriedad de este ejercicio, pero en última instancia, lo que buscamos es que sea el inicio de posteriores diagnósticos, que complementen y mejoren la visión común de nuestro futuro.

Estamos convencidos de que se trata de un proceso en el que deben participar todos los ciudadanos interesados en su comunidad, y para que tenga éxito, esta suma de opiniones y visiones sugerimos se lleve a cabo de una forma ordenada, metodológica y profesional.

El futuro no le pertenece a nadie, ni a grupos ni a formas de pensamiento. Por ello, este documento pretende únicamente ser una guía que contribuya a las decisiones que una comunidad toma para asignar sus recursos y solucionar sus problemas. Esperamos que cada ciudadano lo enriquezca constantemente con mejores aportaciones, pero que no lo deseche sólo por estar en desacuerdo con una de sus partes.

En este primer intento, la visión, que tenía que ser producto de nuestras fuerzas y éxitos, propone transformar las habilidades de una comunidad eminentemente industrial, en habilidades de una sociedad que se identifique por el uso y aprovechamiento de la tecnología, no sólo como medio de vida, sino para ponerla al servicio del hombre. Esto implica aprender a adquirir, mejorar y competir a través de la tecnología.

Sin embargo, la visión del futuro que aquí se explica de manera detallada, no puede realizarse si los cimientos de nuestra estructura social no se encuentran adecuados a las necesidades del siglo XXI. En nuestra interpretación, es por esto que la mayor parte de los proyectos que se eligieron como prioritarios en nuestros ejercicios, se enfocan hacia un factor elemental: LA EDUCACION BASICA. Cabe destacar la manera en que los ciudadanos participantes privilegiaron, por encima de otras áreas, a los proyectos para mejorar la educación. Esta claro que ésta requiere un profundo programa de transformación, tanto en su calidad como en su efectividad y cobertura.

Sin duda el resultado de nuestro ejercicio es sólo su inicio. Pero lo que en el presente documento se expresa es producto de la participación de muchos ciudadanos, líderes en sus comunidades o sectores, que integraron un grupo plural y representativo, que se abocó con entrega y dedicación a diseñar las líneas estratégicas y los proyectos prioritarios. Es a través de esta misma participación que el proceso de planeación de nuestra ciudad deberá continuar. Sin embargo, van a requerir una validación por personas o instituciones especializadas en los diversos campos. Probablemente, después se requiera de la creación de un organismo que dé seguimiento y retroalimentación a este proceso.

Lo invitamos a que lea con interés este documento. Nos entusiasma pensar que al terminar de leerlo y analizarlo, usted y todos los habitantes de nuestro querido estado y su ciudad capital, se motiven a pensar que la mejor forma de llegar al futuro es a través de la construcción y estructuración de una visión común y el consecuente trabajo de todos para hacerla realidad.

En la víspera de los cuatro siglos de vida de nuestra ciudad, se impone hacer un alto en el camino y reconocer que actualmente nos encontramos enfrentando múltiples problemas y que nuestra sociedad requiere cada día más y mejores propuestas. Ciertamente, tenemos en nuestra comunidad todos los recursos y fortalezas para hacer de Monterrey un mejor lugar para crecer y desarrollarnos.

**¡Que éste sea un primer impulso para construir un mejor
MONTERREY!**

Carlos Salazar Lomelín
Héctor Medina Aguiar

Contenido	...I
Introducción	...III
Metodología	...V
Análisis del Entorno	...1
Tendencias Mundiales y Nacionales	...1
Oportunidades Principales	...3
Análisis de la Comunidad Regiomontana	...5
Éxitos	...7
Fracasos	...8
Fuerzas	...9
Debilidades	...12
Determinación de la Visión Monterrey 2020	...15
Estatuto de Visión	...16
Condiciones Indispensables Prioritarias	...19
Valores	...21
Áreas De Oportunidad	...23
Factores Necesarios para lograr la Visión de Monterrey 2020	...25
Determinación de las Líneas Estratégicas para Monterrey 2020	...27
Definición de las Líneas Estratégicas para lograr la Visión de Monterrey 2020	...29
Definición de Proyectos Prioritarios	...63

Introducción

La experiencia histórica a nivel internacional demuestra que cuando una comunidad tiene un objetivo común de largo plazo y estrategias compartidas por todos sus miembros, esta comunidad tiene mayores posibilidades de mejorar, progresar y conseguir en un alto grado los objetivos planteados.

Por ello, invitados por el comité Monterrey 400 y bajo la dirección metodológica del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey y del Centro de Productividad de Monterrey, distinguidos líderes de opinión de la comunidad regiomontana se reunieron con el propósito de definir el futuro deseado para la zona metropolitana de Monterrey en el año 2020, y formular estrategias para alcanzarlo. Integrados en grupos, los participantes propusieron también los proyectos concretos que deberán ser prioritarios para la comunidad regiomontana en el próximo cuarto de siglo.

Aproximadamente 500 líderes de opinión participaron en este proyecto, llevado a cabo de febrero a julio de 1996. Fueron seleccionados por su experiencia y visión para participar, en su papel individual, como ciudadanos que contribuyen al mejoramiento y progreso de su comunidad. Los grupos fueron plurales, heterogéneos y representativos de la comunidad regiomontana, e incluyeron desde el Gobernador del Estado hasta jóvenes líderes universitarios, pasando por empresarios, funcionarios públicos, políticos, dirigentes de organizaciones no-gubernamentales, rectores de las universidades locales, líderes obreros..., todos ellos regiomontanos comprometidos con su ciudad y con su futuro. La única restricción utilizada fue integrar grupos generalistas en los temas que concernían a toda la comunidad, y grupos especialistas en los temas que así lo requerían.

Por su naturaleza, este plan presenta lineamientos generales que han sido consensados por la comunidad regiomontana y que, aunque seguramente van a ser revisados y adecuados de una manera periódica, tienen un valor incalculable en la determinación del futuro de Monterrey, debido a la profundidad de su análisis y al alto nivel de participación en su elaboración.

Metodología

La metodología utilizada para este proyecto partió del concepto de evaluar las condiciones del entorno y la situación de la comunidad, para después definir el futuro deseado, comenzando desde los elementos generales hasta llegar a los planes concretos.

Metodología

I. Análisis del Entorno

- Tendencias Mundiales y Nacionales
- Oportunidades Principales

II. Análisis de la Comunidad Regiomontana

- Éxitos
- Fracayos
- Fuerzas
- Debilidades

III. Visión Deseada para Monterrey en el año 2020

- Estatuto de Visión
- Condiciones Indispensables Prioritarias
- Valores
- Áreas de Oportunidad

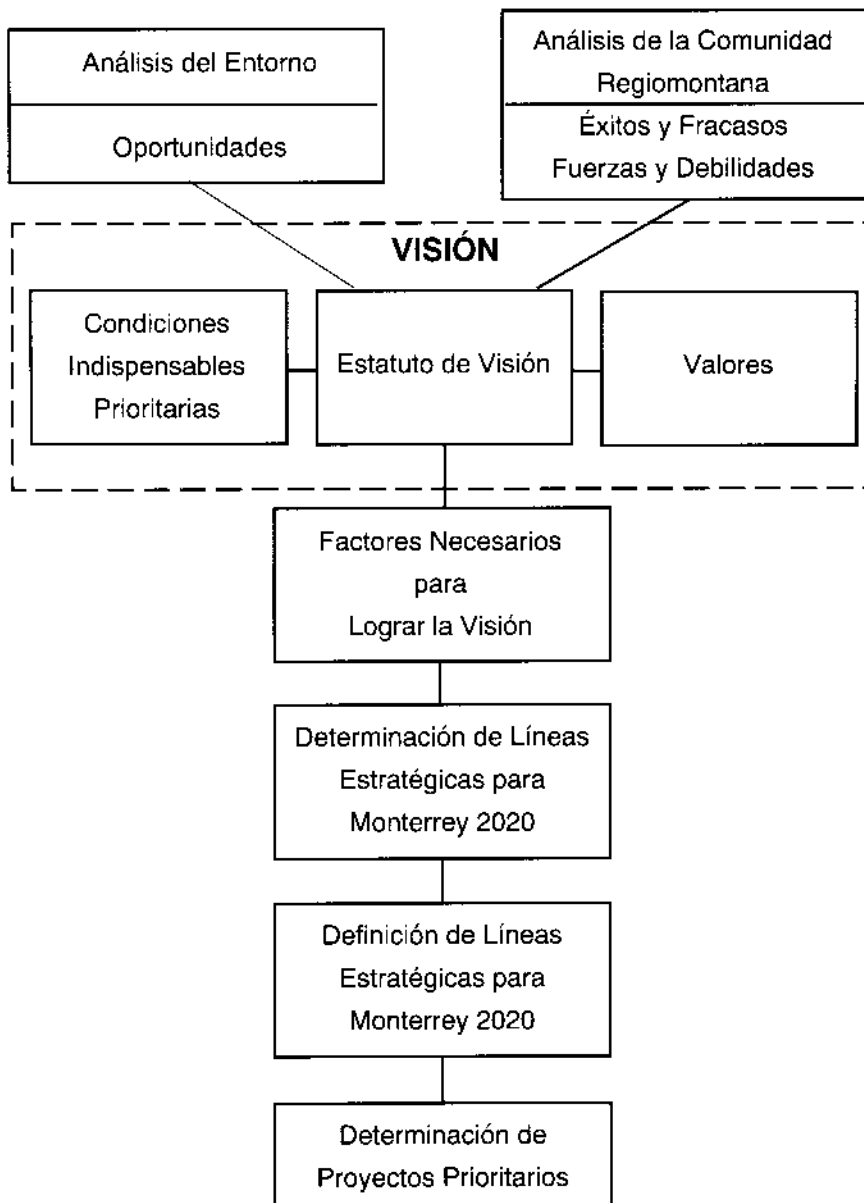
IV. Factores Necesarios para Lograr la Visión

V. Determinación de las Líneas Estratégicas para Monterrey 2020

VI. Definición de las Líneas Estratégicas para Monterrey 2020

VII. Determinación de los Proyectos Prioritarios

Esta metodología sigue el esquema que se presenta a continuación:



Monterrey no es un ente aislado que pueda planificar su futuro de manera independiente, ajena al devenir del país y a la situación internacional. Antes bien, es necesario situar su desarrollo dentro del contexto del cambio acelerado que están teniendo tanto el entorno nacional como el internacional, y de las vastas oportunidades para este desarrollo; oportunidades que deben ser analizadas por cada comunidad, dadas sus características, para decidir cuáles son las más apropiadas y prometedoras.

Tendencias Mundiales y Nacionales

Al revisar la situación mundial es posible distinguir dos grandes tendencias que seguramente van a afectar de manera importante el desarrollo de Monterrey: la globalización y el cambio en la estructura económica de las naciones. Sus componentes son los siguientes:

Tendencias Mundiales

Globalización

- Estandarización de productos
- Formación de mercados y empresas mundiales
- Redefinición de la lucha competitiva
- Crecimiento tecnológico acelerado

Cambio en la Estructura Económica de las Naciones

- Formación de cadenas productivas multinacionales
- Crecimiento del sector terciario
- Emergencia de sectores de muy rápido crecimiento y gran impacto basados en la tecnología (computación, informática, biotecnología, materiales...)
- Formación de bloques comerciales
- Especialización nacional

A nivel nacional, éstas son las tendencias primordiales que han de impactar al desarrollo de Monterrey:

Tendencias Nacionales

- Creciente Integración Económica a los Estados Unidos y Canadá
- Fortalecimiento de Nuevos Centros de Desarrollo
- Reestructuración de las Cadenas Productivas

Oportunidades Principales

Dentro del proceso de definición de un futuro deseado para la ciudad de Monterrey en el año 2020, los participantes determinaron las oportunidades que tendrá la ciudad en el próximo cuarto de siglo, dentro de los entornos nacional e internacional descritos arriba. De una primera lista generada por los integrantes de los grupos, se les pidió seleccionar las oportunidades que consideraran más importantes; el resultado fue el siguiente:

Oportunidades Principales

1. Ser el centro educativo, científico y tecnológico más importante del país
2. Ser el centro del liderazgo empresarial del país
3. Ser el mayor centro de enlace de comercio para Norteamérica
4. Ser la capital de la industria de alta tecnología
5. Ser el centro de salud y desarrollo médico más importante del país
6. Llegar a ser el centro de liderazgo económico, político y moral del país
7. Ser la ciudad promotora del comercio mundial para todo México
8. Ser el centro financiero del país

A

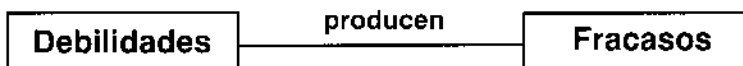
Análisis de la Comunidad Regiomontana

Los líderes de opinión reflexionaron críticamente sobre lo sucedido en los últimos 25 años de vida de la comunidad regiomontana. Este análisis se hizo primero identificando sus éxitos y fracasos en este periodo, y luego infiriendo de estos sucesos las fuerzas y debilidades de Monterrey. Con estos resultados será posible identificar los elementos que deberán reforzarse o subsanarse para construir el futuro deseado.



Fuerzas - Características internas de la comunidad, de alto nivel de desempeño, que le dan una ventaja en el proceso de competencia y que, por tanto, son capaces de producir sucesos que avanzan hacia el logro de los objetivos de la comunidad regiomontana.

Éxitos - Eventos que suceden en un periodo determinado y cuya ocurrencia representa un avance en el logro de los objetivos de la comunidad regiomontana. Son resultado de decisiones, conscientes o inconscientes, tomadas por miembros de la comunidad de Monterrey.



Debilidades - Características internas de la comunidad, de deficiente nivel de desempeño, que le dan una desventaja en el proceso de competencia y que, por tanto, son capaces de producir sucesos que impiden o limitan el logro de los objetivos de la comunidad regiomontana.

Fracasos - Eventos que suceden en un periodo determinado y cuya ocurrencia representa un retroceso en el logro de los objetivos de la comunidad regiomontana. Son resultado de decisiones incorrectas, conscientes o inconscientes, tomadas por miembros de la comunidad de Monterrey.

Éxitos

Durante la revisión de los últimos 25 años de vida de la comunidad regiomontana, se encontró que ésta ha tenido éxitos, como resultado de toma de decisiones conscientes o inconscientes; estos éxitos han tenido fuerte impacto en la vida de la ciudad. De la lista completa de éxitos generada por los grupos participantes, los siguientes son los más importantes, a juicio de ellos mismos.

Éxitos

1. Sembrar en la juventud una inquietud emprendedora, tanto familiarmente entre generaciones, como a través de las instituciones educativas
2. Haber creado universidades y centros de estudios
3. Haber conservado los valores básicos del regiomontano: trabajo, ahorro, inversión, responsabilidad, honestidad...
4. Iniciar una cultura exportadora
5. Lograr la presencia de organismos privados, fuertes y representativos
6. Lograr un liderazgo en materia económica y educativa a nivel país
7. Promover empresas preocupadas por el bienestar integral del trabajador y sus familias
8. Lograr una creciente participación cívica
9. Crear empresas preocupadas enormemente por contar con una cultura de calidad
10. Crear una participación empresarial nueva y autocrecente, adicional a los grupos industriales tradicionales
11. Conservar un alto nivel de industrialización

Fracasos

Los grupos participantes, así mismo, identificaron los fracasos de la comunidad regiomontana en el último cuarto de siglo, y generaron una lista. De ésta, seleccionaron las ideas que consideraron como las más importantes.

Fracasos

1. Haber dejado de lado frecuentemente los valores y principios fundamentales del ser humano por los valores materiales y mundanos, en un proceso lento, pero desgastante y erosionante para la persona
2. No haber combatido la corrupción, sino haberla aceptado como forma de operar en todos los sectores importantes de la comunidad
3. Haber permitido un deterioro en la labor educativa pública, especialmente en el nivel superior, y confiado en que las opciones privadas resolvieran la necesidad
4. No haber podido desarrollar otras ciudades de Nuevo León para balancear factores como población, contaminación...
5. No haber planificado el crecimiento de la ciudad
6. Haber permitido gobernantes impuestos del centro, en forma consecutiva y sin ningún arraigo
7. Haber sucumbido a la complicidad con el gobierno y anteponer intereses particulares a los de la comunidad (pérdida del liderazgo por componendas con el gobierno)
8. Haber permitido un sistema judicial discrecional y corrupto
9. Haber dependido cada vez más del Gobierno Federal como ciudad, y buscado vivir del subsidio y de medidas populistas del gobierno como ciudadanos
10. Haber concentrado decisiones en cúpulas empresariales, no representativas de la gran mayoría de los empresarios
11. Haber tenido una mala distribución del gasto público
12. Haber descuidado la conciencia ecológica

Fuerzas

Tras reflexionar sobre los éxitos y fracasos de Monterrey en los últimos 25 años, fue posible inferir sus principales fuerzas y debilidades como comunidad. Se pidió a los grupos que listaran las principales fuerzas en que se ha apoyado el desarrollo de Monterrey en este periodo, y de la lista completa de ideas vertidas, ellos mismos seleccionaron las siguientes como las cuatro fuerzas más importantes, más sus componentes respectivos. Así mismo, indicaron si cada uno de estos componentes se está fortaleciendo (↑), debilitando (↓) o ha permanecido igual (=).

Fuerzas

a). La cultura empresarial

- Cultura emprendedora ↑
- Cultura de competencia ↑
- Cultura exportadora ↑
- Cultura de la calidad ↑
- Ambición internacional de muchas empresas regiomontanas ↑
- Preocupación por el bienestar integral del trabajador y sus familias =
- Inversión en capital humano =
- Unidad empresarial ↓

b). La cultura del regiomontano

- Apertura a sistemas tecnológicos y de trabajo de otras naciones ↑
- Orgullo e identidad por la ciudad ^
- Cultura de superación y autosuficiencia =
- Valores básicos del regiomontano: trabajo, ahorro, inversión, responsabilidad y honestidad =
- Unidad familiar ↓

c). El sistema educativo

- Sistema educativo privado bueno ↑
- Cultura del estudio y la capacitación ↑
- Educación que enfatiza el orden, la disciplina y el trabajo =
- Sistema educativo público bueno ↓

d). La capacidad de generar personas e instituciones con liderazgo

- Líderes con altos índices de educación nacional e internacional ↑
- Liderazgo regional y nacional con una extraordinaria capacidad visionaria y realizadora =

↑ fortalecimiento = igualdad ↓ debilitamiento

Estas fuerzas en que la comunidad regiomontana ha basado sus éxitos en los últimos 25 años serán el cimiento para construir el futuro de Monterrey en el próximo cuarto de siglo. Sin embargo, dado el nuevo contexto mundial deberán reforzarse, pues de otro modo no tendrán el impacto que tuvieron en el pasado. En Monterrey, la competencia ya no es sólo nacional sino internacional; como ejemplo de esto los participantes hicieron notar que si bien Monterrey puede tener un buen sistema educativo a nivel nacional, a nivel internacional éste es todavía insatisfactorio, por lo que debe ser reforzado de manera sustancial.

Aumenta Fuerzas

Reforzar la cultura empresarial

Conservar y fortalecer la cultura del regiomontano

Mejorar sustancialmente el sistema educativo

Fortalecer y apoyar la capacidad de liderazgo de personas e instituciones

Debilidades

De manera similar, los grupos consultados hicieron una lista con las principales debilidades de la comunidad regiomontana. A su juicio, las siguientes son las seis más importantes, cada una con sus componentes.

Debilidades

a). El relajamiento de los valores éticos

- Pérdida de valores éticos
- Falta de atención a los valores éticos y morales en los sistemas educativos
- Caída en una complicidad con el gobierno y anteposición de intereses particulares a los de la comunidad
- Aceptación de la corrupción como forma de operar en todos los sectores importantes de la comunidad

b). La falta de involucramiento con la administración pública

- Falta de involucramiento de la comunidad privada con la conducción de la ciudad
- Eficiencia empresarial no aplicada a los intereses públicos
- Altos niveles de escepticismo de la sociedad reflejados en su falta de participación
- Falta de participación democrática en todo sentido: político, cultural, laboral...
- Alejamiento de la política por considerarla corrupta

c). El aislamiento de la participación nacional

- Falta de conocimiento de la realidad de México
- Ausencia de contacto con la realidad del regiomontano por parte de líderes nacionales
- Aislamiento de la participación nacional en favor de otros que manejan a su antojo la política, la economía y el rumbo del país

Debilidades

d). La concentración de la toma de decisiones

- Toma de decisiones importantes por un reducido grupo de empresarios regiomontanos
- Falta de una visión compartida de la sociedad
- Falta de comunicación entre los sectores de la sociedad

e). La excesiva autocomplacencia que dificulta realizar cambios

- Falta de pluralidad en la sociedad
- Excesiva soberbia y narcisismo social
- Cerrazón, puritanismo e intolerancia religiosa
- Falta de apoyo y utilización del potencial de la mujer regiomontana
- Inercia de hombres y mujeres de hacer cambios en sus vidas y entorno

f). El descuido del ambiente físico

- Falta de atención al cuidado del medio ambiente
- Desaprovechamiento de recursos naturales escasos (el agua, entre otros)
- Desorden del desarrollo urbano, que subordina la planificación a intereses particulares
- Falta de espacio físico para crecer sin generar daño ecológico

Para construir el Monterrey del futuro será necesario subsanar estas debilidades.

Subsanar Debilidades

Fortalecer los valores éticos

Mejorar la administración pública

Incrementar la participación y el liderazgo a nivel nacional

Incrementar la participación y la democracia en organismos
empresariales y cívicos

Crear una sociedad más abierta y crítica

Conservar y mejorar el ambiente físico

D

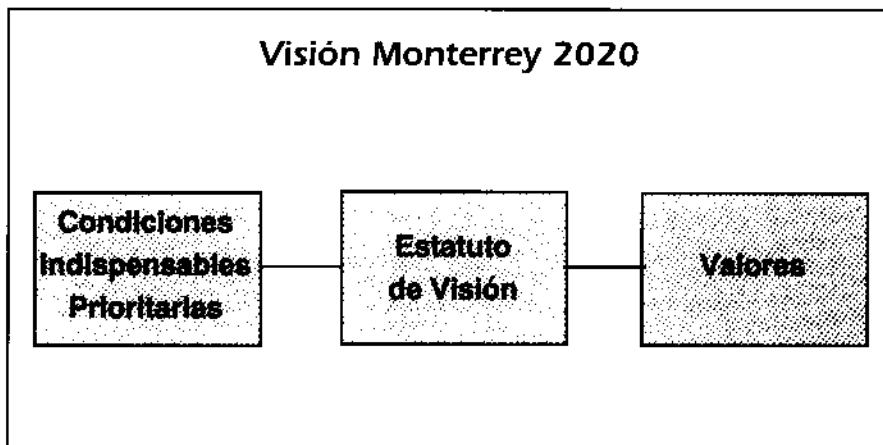
eterminación de la Visión

Monterrey 2020

La Visión Monterrey 2020 tiene tres componentes:

- Un estatuto de visión que representa, de manera muy concisa, una descripción de Monterrey en el año 2020
- Una caracterización de la comunidad deseada en el año 2020
- Una definición de los valores que deberán ser compartidos por la comunidad para lograr el futuro deseado

Es innegable que todos los elementos son necesarios: si se tomara sólo el primero, se obtendría una visión muy económica y parcial; si se tomara sólo el segundo, la visión de Monterrey no se diferenciaría de la visión de otras ciudades y no podrían generarse estrategias específicas; si se ignorara el tercero, se estaría pasando por alto el elemento humano, sin el cual el progreso resultaría imposible.



Estatuto de Visión

Considerando que un estatuto de visión debe describir de manera concisa lo que se desea para el futuro de una comunidad, en este caso Monterrey, éstas son sus características:

- Es muy corto, pero profundo en significado
- Define el futuro deseado
- Tiene estrategias implícitas
- Es diferenciador, pues define claramente lo que se es y lo que no se es
- Es altamente motivador

Los diferentes grupos elaboraron una serie de propuestas para el estatuto de visión de la ciudad de Monterrey en el año 2020. De la lista completa de enunciados que generaron, los siguientes recibieron el mayor número de votos:

1. Líder Tecnológico
2. Puerta de Negocios en México
3. Capital Industrial
4. Líder en Educación
5. Centro Comercial del TLC
6. Centro de Prolongación de Vida con Calidad
7. Líder en Salud
8. Ciudad Industrial Cosmopolita
9. Monterrey, Capital Tecnológica de México
10. Monterrey: El Motor de México
11. Monterrey: Desarrollo Integral
12. Monterrey, Horizonte de México en el Mundo
13. Monterrey, Líder en la Industria y los Servicios de Alta Tecnología
14. Ciudad Productora del Futuro
15. Ciudad del Progreso Sostenido

16. Monterrey, Capital del Trabajo y la Cultura
17. Tierra de Oportunidades
18. Siempre en Desarrollo
19. Metrópoli Empresarial de México
20. Eje Industrial, Financiero y Educativo de México
21. Monterrey 2020: Capital del Desarrollo y la Transformación
22. Tecnociudad de América
23. Monterrey: La Puerta al Nuevo Mundo
24. Capital Educativa de Latinoamérica
25. Capital Industrial de México
26. Cuna del Hombre Global
27. Ciudad Vanguardia
28. Monterrey, el Paraíso en la Tierra
29. Metrópoli Modelo de la Nueva Norteamérica
30. Acceso al Nuevo México
31. Capital de México
32. Monterrey Unido
33. Centro del Desarrollo Nacional
34. Monterrey: Comprometida con sus Raíces para la Competitividad
35. Monterrey, Ciudad Líder
36. Monterrey: Ciudad con Vida
37. Paraíso Tecnológico y Educativo
38. Excelencia en el Trabajo

De los anteriores enunciados, éstos fueron los que recibieron más apoyo como la visión de Monterrey 2020:

1. **"Monterrey, Líder en la Industria y los Servicios de Alta Tecnología"**
2. **"Monterrey, Capital Tecnológica de México"**
3. **"Monterrey, Foco Industrial de México"**
4. **"Monterrey, Capital del Trabajo y la Cultura"**

Y el más nombrado de entre los anteriores resultó el siguiente:

**"Monterrey, Líder en la Industria y los Servicios de
Alta Tecnología"**

Condiciones Indispensables Prioritarias

Como toda comunidad requiere de una alta calidad de vida, la visión deseada para Monterrey en el año 2020 ha de satisfacer, a juicio de los grupos participantes, las siguientes condiciones indispensables:

Condiciones Indispensables Prioritarias

1. Liderazgo efectivo y auténtico en la comunidad
2. Suficiente oferta de trabajo
3. Repartición justa y equitativa de la riqueza
4. Seguridad pública
5. Medio ambiente físico sano
6. Uso eficiente de los recursos públicos
7. Infraestructura competitiva
8. Combate constante a la impunidad y la corrupción
9. Sistema educativo relevante y eficiente
10. Visión de futuro compartida y aceptada en general
11. Servicios básicos para toda la ciudadanía
12. Reparto equitativo de recursos fiscales con la federación
13. Marco jurídico sin excepciones ni discrecionalidades, claro y simple, de aplicación transparente y del conocimiento de toda la sociedad
14. Instituciones y mecanismos de apoyo a la creación y desarrollo de pequeños y medianos negocios
15. Autoridades rectas, responsables, con visión y procuradoras de la justicia

Al juzgar la situación actual de estas condiciones indispensables y prioritarias, los grupos seleccionaron las siguientes por resultar insatisfactorias, y sugirieron que debe darse especial atención a su mejoramiento.

13. Marco jurídico sin excepciones ni discrecionalidades, claro y simple, de aplicación transparente y del conocimiento de toda la sociedad
6. Uso eficiente de los recursos públicos
12. Reparto equitativo de recursos fiscales con la federación
15. Autoridades rectas, responsables, con visión y procuradoras de la justicia
3. Repartición justa y equitativa de la riqueza
8. Combate constante a la impunidad y la corrupción
14. Instituciones y mecanismos de apoyo a la creación y desarrollo de pequeños y medianos negocios
11. Servicios básicos para toda la ciudadanía
10. Visión de futuro compartida y aceptada en general
5. Medio ambiente físico sano

Valores

Una sociedad se define por sus valores; la experiencia histórica señala que éstos determinan su progreso o su declinación como comunidad. Así, una sociedad con elevados índices de corrupción difícilmente puede progresar u ofrecer a sus habitantes una calidad de vida alta. Dentro de este contexto, los grupos de participantes seleccionaron los siguientes como los valores más importantes que la comunidad regiomontana deberá compartir en el año 2020.

Valores

1. La cultura de calidad, productividad y competitividad internacional
2. El trabajo y el ahorro
3. La familia como la verdadera célula de la sociedad
4. La ética en los negocios y en la vida pública
5. La responsabilidad de los empresarios por el bienestar de los trabajadores y por la comunidad
6. El respeto a los derechos humanos
7. La participación ciudadana
8. La responsabilidad, el orden y la disciplina
9. El fomento a la educación
10. El trabajo en equipo a nivel comunidad
11. La visión y la acción comunitarias de mediano y largo plazo
12. La cultura de la creación y el desarrollo tecnológicos
13. La cultura emprendedora
14. La pluralidad y la solidaridad
15. El respeto al derecho de los demás

La visión resultante de la unión de los tres elementos: estatuto de visión, condiciones indispensables prioritarias y valores, se define así:

Visión

Monterrey: Líder en la Industria y los Servicios de Alta Tecnología

Una ciudad que ofrece alta calidad de vida a sus habitantes, un ambiente donde se respetan y fortalecen los valores humanos trascendentes, y donde hay las condiciones propicias para que cada persona y cada organización logre su superación constante.

Áreas de Oportunidad

En un intento de concretar aún más la visión, se preguntó a los grupos participantes cuáles podrían ser los sectores económicos motores del desarrollo de Monterrey, en los que debería tener un liderazgo tecnológico en el próximo cuarto de siglo, aprovechando las oportunidades encontradas en el Análisis del Entorno (capítulo I.), y en congruencia con la visión seleccionada.

Para ello, tomaron en cuenta que un sector motor tiene las siguientes condiciones:

1. Es atractivo y de alto crecimiento
2. Genera elevados volúmenes de producción y alto número de empleos, lo que lo hace importante
3. Trae dinero a la comunidad; es un sector exportador, ya sea de bienes o de servicios
4. Crea otros sectores, ya sea como proveedores, usuarios o por transferencia de tecnología
5. Crea una cultura

A manera de respuesta, propusieron una serie de alternativas de entre las que seleccionaron algunas áreas que consideraron de oportunidad para el desarrollo de Monterrey en los próximos 25 años, y las cuales se enlistan a continuación. Hacer mención particular de estas áreas de oportunidad no implica que la ciudad no desarrolle o fortalezca otras.

Áreas de Oportunidad

- a. Industria Automotriz
- b. Industria de Materiales
- c. Biotecnología
- d. Servicios Financieros
- e. Servicios de Telecomunicaciones
- f. Servicios Educativos
- g. Comercio Internacional: importaciones, exportaciones, servicios de comercio...
- h. Servicios de Salud
- i. Industria de Preservación del Ambiente
- j. Industria Metalmeccánica

F

Factores Necesarios para lograr la Visión de Monterrey 2020

Para lograr la visión de Monterrey 2020, los grupos consideraron que debe hacerse un esfuerzo especial en los siguientes factores que son, por un lado, componentes indispensables de la visión y, por otro, detonadores de su logro. Es importante señalar que se está hablando de niveles de calidad superiores a los de otras comunidades; de modo que si una comunidad cualquiera aspira a un buen sistema educativo, Monterrey aspira a un sistema educativo de vanguardia, base de su liderazgo tecnológico en industria y servicios, con altos niveles de ciencia y matemáticas, un eficiente desarrollo de habilidades, actitudes y valores.

Factores Necesarios para lograr la Visión de Monterrey en el 2020

1. Sistema educativo de vanguardia
2. Cultura de calidad y productividad de clase mundial
3. Sistema político honesto y eficiente, promotor de la industria y los servicios
4. Fuerte base tecnológica empresarial
5. Cultura empresarial moderna y dinámica
6. Infraestructura de comunicaciones de primer mundo
7. Infraestructura legal que propicie y proteja el desarrollo
8. Servicios financieros de clase mundial

D

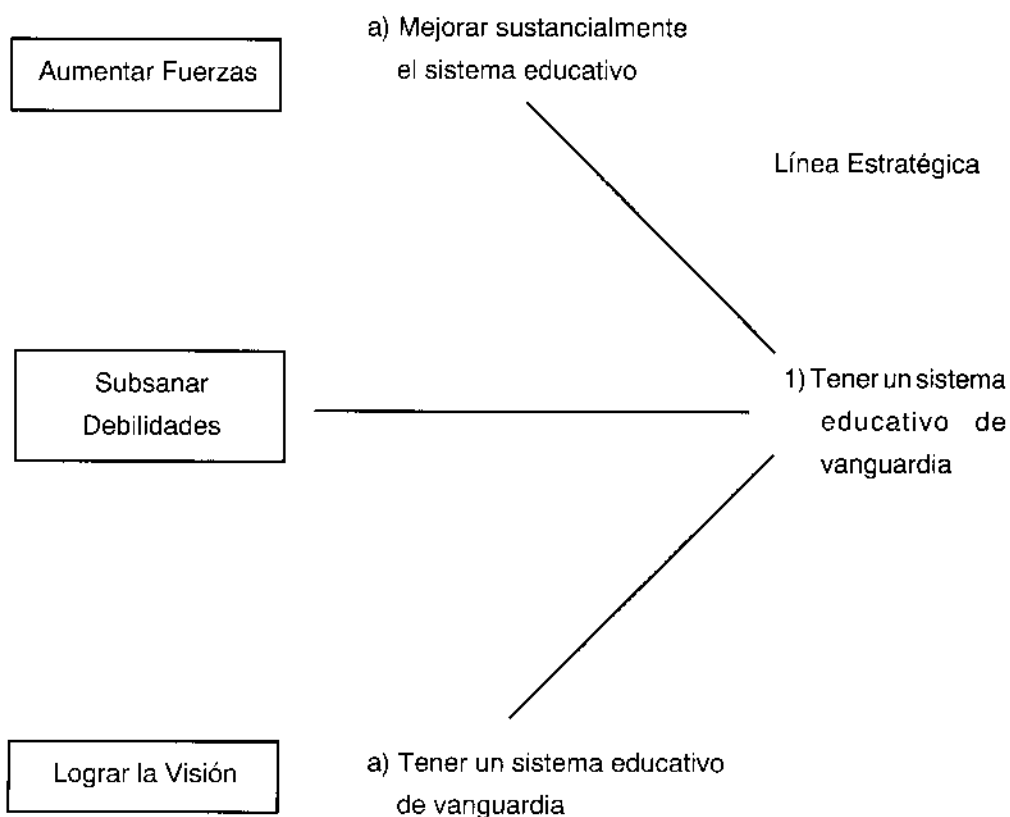
eterminación de las Líneas Estratégicas

para Monterrey 2020

Combinando la información estratégica para...

- Aumentar fuerzas,
- Subsananar debilidades y
- Lograr la visión...

se consigue definir las líneas estratégicas para Monterrey 2020.



Líneas Estratégicas para Monterrey 2020



1. Sistema educativo de vanguardia
2. Cultura de calidad y productividad de clase mundial
3. Sistema político honesto y eficiente, promotor de la industria y los servicios
4. Fuerte base tecnológica empresarial
5. Cultura empresarial moderna y dinámica
6. Infraestructura de comunicaciones de primer mundo
7. Infraestructura legal que propicie y proteja el desarrollo
8. Mejores relaciones con la federación
9. Sociedad participativa y crítica
10. Contacto y apertura con el resto del mundo
11. Cultura definida y apegada a los valores del regiomontano
12. Desarrollo urbano de la ciudad que propicie el desarrollo integral de sus habitantes
13. Medio ambiente físico que satisface las necesidades de los regiomontanos y se conserva para las generaciones futuras
14. Mayor participación y liderazgo a nivel nacional
15. Apoyo al desarrollo estatal y regional
16. Servicios públicos eficientes
17. Servicios financieros de clase mundial

D

Definición de las Líneas Estratégicas para lograr la Visión de Monterrey 2020

Una vez establecidas las líneas estratégicas para lograr la Visión de Monterrey en el 2020, los participantes desglosaron cada una de ellas en estos aspectos: caracterización, elementos principales, objetivos a lograr, y proyectos prioritarios necesarios para hacerla realidad.

1. Sistema educativo de vanguardia

Caracterización

Sistema educativo que promueva el desarrollo integral de la sociedad con una alta eficiencia.

Elementos de un sistema educativo de vanguardia

1. Sólida educación básica
2. Estructura que prepare ciudadanos listos para enfrentar los retos diarios con base en el conocimiento del entorno mundial, nacional y regional
3. Educación flexible a nivel profesional, que dé alto nivel de conocimiento y fomente valores, actitudes, destrezas, al mismo tiempo que produzca un alto desarrollo de la habilidad de autoaprendizaje
4. Programas de estudio que formen pensadores críticos, no sólo técnicos sofisticados
5. Actividad educativa que cuente con una adecuada remuneración, capacitación y reconocimiento
6. Estímulos para los maestros en cuanto a su desempeño docente, difusión de la cultura, creatividad, investigación...
7. Programas adecuados para el conocimiento de otros idiomas
8. Sistema de financiamiento a la educación que la haga accesible a la mayoría de los ciudadanos
9. Base matemática y científica de primer nivel en los niveles básicos
10. Estratificación de la educación
11. Sistema educativo de mayor eficiencia terminal

Objetivos

- A. Ofrecer educación básica al 100 % de los neoloneses
- B. Aplicar planes de estudio actualizados y relevantes en todos los niveles
- C. Contar con Escuelas Normales con los más altos índices de aprobación del examen de calidad del magisterio
- D. Contar con universidades acreditadas por organismos internacionales
- E. Ser la comunidad que mayores recursos dedique a la educación en todo el país
- F. Establecer el control de la educación básica por parte del estado
- G. Tener un esquema estratificado de educación
- H. Certificar todos los niveles con un sistema de evaluación normalizado
- I. Implementar programas de valores en todos los niveles
- J. Implementar programas de idiomas que garanticen su dominio en un 90 %

Proyectos prioritarios para un sistema educativo de vanguardia

1. Programa de refuerzo a la educación básica para elevar sus índices de terminación y preparación a estándares de primer mundo
2. Establecimiento de un programa de incentivos para maestros en cuanto a remuneración, capacitación y reconocimiento
3. Programa de certificación de la calidad de la educación a todos los niveles
4. Programas de actualización de los planes de estudio a todos los niveles, para hacerlos relevantes y actualizados
5. Actualización de la educación superior para incrementar significativamente su nivel y fomentar el desarrollo de valores, actitudes y destrezas
6. Establecimiento dentro de la currícula de las instituciones educativas, el aprendizaje obligatorio de otros idiomas
7. Desarrollo de un programa de becas educativas
8. Programa de mejoramiento de la enseñanza de las ciencias y las matemáticas a nivel básico
9. Programa de refuerzo a la educación humanista y la formación moral
10. Programas de educación media superior (técnicos, administradores, servidores públicos)

2. Cultura de calidad y productividad de clase mundial

Caracterización

Entorno empresarial y gubernamental donde se impulse la productividad de las empresas, y una infraestructura cultural adecuada para promover la calidad y la productividad en toda la comunidad.

Elementos para una cultura de calidad y productividad

1. Desarrollo de la cultura de calidad desde niños, en el hogar y en la escuela, con mecanismos de seguimiento y evaluación
2. Coordinación del gobierno y la sociedad para la promoción, el desarrollo y el impulso de los esfuerzos de calidad
3. Entidades de gobierno promotoras (no realizadoras) del cambio
4. Estructura productiva que considera la capacitación y el desarrollo del elemento humano como una inversión, más que un gasto u obligación de cumplir con alguna disposición
5. Desarrollo de una cultura de puntualidad de clase mundial
6. Competencia sana y constructiva que comparta experiencias exitosas con los demás para el desarrollo y éxito del sector, región y país
7. Sistema educativo que opere con calidad y genere personas de calidad que se incorporen a la vida profesional sin necesitar “reprocesarse”
8. Medios de comunicación comprometidos e involucrados en el cambio cultural

Objetivos

- A. Tener un sistema productivo con estándares de calidad y productividad a nivel mundial, y mostrarlo vía indicadores como éstos:
 - Porcentaje de empresas con sistemas formales de calidad
 - Índices de productividad en Monterrey
 - Índices de satisfacción de clientes
 - Porcentaje de escuelas con procesos de mejora
- B. Desarrollar en Monterrey enfoques y técnicas para implantar la calidad con nivel mundial, que estén disponibles para todas las organizaciones
- C. Integrar la administración pública al sistema de calidad y productividad
- D. Lograr que la calidad como valor esté internalizada por toda la comunidad regiomontana
- E. Incorporar los conceptos de calidad en todas las instituciones educativas

Proyectos prioritarios para una cultura de calidad y productividad

1. Programa de enseñanza de calidad en el sistema educativo
2. Programa de calidad en la administración pública
3. Programa de difusión y promoción de la calidad en todos los niveles de la sociedad, utilizando los medios masivos de la comunicación
4. Programa de calidad para las instituciones educativas
5. Organismo gobierno-IP para promover e implantar la cultura de calidad y productividad
6. Proyecto de concientización en los medios de comunicación para un cambio cultural que enfatice la calidad y la productividad

3. Sistema político eficiente y honesto, promotor de la industria y los servicios

Caracterización

Sistema político honesto basado en la democracia, en donde los proyectos públicos obedecen a las prioridades definidas por la comunidad.

Elementos de un sistema político eficiente y honesto, promotor de la industria y los servicios

1. Sistema simplificado, desburocratizado, basado en la confianza, bien comunicado y con acceso de cualquier ciudadano a la información relevante
2. Impulso permanente de la idea “más sociedad, menos gobierno”
3. Promoción de la participación ciudadana
4. Respeto irrestricto a la libertad de prensa; fomento de los medios de comunicación honestos y responsables
5. Sanciones ejemplares a funcionarios corruptos
6. Garantías y procedimientos que orienten a la eficiencia gubernamental en todos los órdenes
7. Separación total y absoluta de gobierno y partidos
8. Respeto a la ley y a la división de poderes
9. Sistema transparente de vigilancia de los recursos públicos, que evite la manipulación política de esta función
10. Equilibrio de poderes ejecutivo, judicial y legislativo, sujetos a un estado de derecho moderno
11. Políticos que le teman a la ley y no a la prensa
12. Sistema político que promueva la actividad económica

Objetivos

- A. Lograr un sistema político totalmente honesto, eficiente y transparente
- B. Tener un sistema electoral totalmente confiable
- C. Contar con organismos políticos altamente capacitados
- D. Alcanzar un índice de participación creciente en organizaciones sociales y en procesos políticos
- E. Compartir una visión del futuro de Monterrey entre los diferentes partidos políticos y sus dirigentes
- F. Tener una sociedad que se rija por un estado de derecho
- G. Contar con una prensa profesional y comprometida con la comunidad

Proyectos prioritarios para un sistema político eficiente y honesto, promotor de la industria y los servicios

- 1. Modificación de leyes para dar castigo ejemplar en actos de corrupción
- 2. Ley que haga más responsable y transparente el funcionamiento de los diferentes niveles de gobierno
- 3. Creación de una nueva ley que garantice la total transparencia y democracia de los procesos electorales
- 4. Formación de comités ciudadanos y de organizaciones no-gubernamentales
- 5. Promoción del involucramiento y compromiso de los partidos políticos en una visión común y proyectos estratégicos compartidos
- 6. Ley que haga obligatorios, a todos los niveles de gobierno, sistemas de planificación y control
- 7. Creación de un centro de capacitación de funcionarios públicos
- 8. Programa de fomento al respeto de las leyes y la procuración de justicia a todos los niveles

4. Fuerte base tecnológica empresarial

Caracterización

Base empresarial compitiendo a nivel internacional con una base tecnológica de vanguardia.

Elementos para una fuerte base tecnológica empresarial

1. Comunidad receptiva a importar nuevas tecnologías constantemente y también a exportarlas, que acepta las innovaciones de otros, viaja y aprende constantemente de otras culturas
2. Sociedad que cuenta con posibilidades y apoyo para desarrollar tecnología propia
3. Definición clara de las tecnologías prioritarias en las que Monterrey logra un liderazgo nacional e internacional
4. Mecanismos de apoyo para prácticas que han probado ser exitosas
5. Centros de investigación especializados en áreas de oportunidad para la ciudad
6. Asociación de diversas industrias para resolver problemas tecnológicos comunes
7. Fundaciones que tengan por objetivo realizar estudios especiales y de gran visión para el desarrollo tecnológico e industrial de la región
8. Inclusión de un programa de desarrollo en los planes estratégicos de cada empresa
9. Estímulos fiscales para fomentar la investigación
10. Relación fuerte entre las investigaciones universitarias y las necesidades tecnológicas de la comunidad, que incluya mecanismos flexibles para el intercambio de investigadores entre las universidades y la industria
11. Impulso para la formación de investigadores
12. Reconocimiento organizacional y económico a los investigadores y personas dedicadas al desarrollo de tecnología

Objetivos

- A. Contar con centros de investigación y tecnología en todas las áreas prioritarias para la ciudad
- B. Establecer en los próximos 5 años empresas con potencial de liderazgo tecnológico internacional en todas las áreas de oportunidad para el desarrollo de Monterrey
- C. Lograr que las empresas regiomontanas compitan a nivel internacional en las áreas de oportunidad de la ciudad
- D. Alcanzar en la ciudad una cultura de desarrollo tecnológico
- E. Conseguir apoyo gubernamental y empresarial para el desarrollo tecnológico
- F. Alcanzar una alta vinculación entre las necesidades de la planta productiva, y la actividad de investigación y desarrollo de las universidades
- G. Destinar recursos de inversión de cada empresa a la creación y adaptación de tecnología

Proyectos prioritarios para una fuerte base tecnológica empresarial

- 1. Programa de incentivos fiscales a la investigación y desarrollo tecnológico
- 2. Programa de vinculación de investigación universidad-industria
- 3. Creación de organismos de investigación y desarrollo de tecnología de punta en las áreas de oportunidad de la ciudad
- 4. Creación del Instituto de Impulso Tecnológico (IIT), cuyo objetivo sea asesorar y facilitar el desarrollo y la transferencia de tecnología
- 5. Proyecto de formación de investigadores
- 6. Programa de incentivos y reconocimiento a los investigadores
- 7. Programas sectoriales para apoyar el desarrollo y la transferencia de tecnología en los sectores más importantes
- 8. Programa de administración de la tecnología en alguna universidad local

5. Cultura empresarial moderna y dinámica

Caracterización

Comunidad empresarial unida, comprometida y dinámica, dentro de una sociedad que sostiene y refuerza la vocación empresarial.

Elementos para una cultura empresarial moderna y dinámica

1. Empresas que se conciben al servicio del hombre
2. Cultura de la capacitación continua
3. Gobierno promotor del desarrollo
4. Libertad para emprender y facilidad de acceso a las oportunidades
5. Sistema educativo que crea empresarios y líderes
6. Empresariado unido y proactivo
7. Organismos empresariales fuertes y activos
8. Empresas con visión de largo plazo
9. Comunicación continua entre empresas - centros educativos - gobierno - ciudadanía
10. Empresas que ven al mundo como su mercado natural
11. Empresas que buscan ser competitivas a nivel mundial
12. Empresas comprometidas con el desarrollo sostenible
13. Alto interés por el bienestar y desarrollo de las personas y sus familias

Objetivos

- A. Tener los organismos empresariales más fuertes y activos del país
- B. Tener una infraestructura legal, organizacional y financiera de primer nivel para el apoyo a la creación de empresas
- C. Tener una cultura empresarial altamente desarrollada
- D. Contar con un sistema educativo que impulse los valores empresariales
- E. Contar con un sistema gubernamental que apoye el espíritu emprendedor

Proyectos prioritarios para una cultura empresarial moderna y dinámica

- 1. Sistema de incentivos fiscales a la capacitación
- 2. Creación de un organismo para promover la formación de pequeñas empresas y apoyarlas en su crecimiento
- 3. Programa de formación de líderes y de emprendedores en el sistema educativo
- 4. Programa de fortalecimiento de la capacidad directiva de los dirigentes de la pequeña y mediana empresa
- 5. Programa de fortalecimiento de las actividades y la integración de los organismos empresariales
- 6. Fortalecimiento y/o creación de programas de apoyo a la empresa en tareas clave como productividad, exportación, planificación...
- 7. Creación de un mecanismo de interacción empresas - universidades - gobierno

6. Infraestructura de comunicaciones de primer mundo

Caracterización

Ciudad que cuenta con medios de comunicación física y electrónica de primer nivel, y es el centro de comunicación e interconexión más importante del país.

Elementos de una infraestructura de comunicaciones de primer mundo

1. Vialidad principal interna segura, con velocidad de diseño de 90 kph constantes
2. Primer cuadro con nuevas vialidades e infraestructura en buen estado
3. Zona metropolitana con una red del metro ampliada, utilizando vías del F.F.C.C.
4. Buena calidad en pavimentos para que con un mantenimiento sistemático se eviten las grandes inversiones en reconstrucción
5. Aeropuerto con capacidad a nivel mundial para exportación e importación de productos
6. Anillos viales que eviten entrar a la ciudad y permitan llevar el desarrollo a otras latitudes
7. Señalización adecuada en carreteras, calles y avenidas
8. Infraestructura ferroviaria desarrollada que permita el intercambio comercial México - Estados Unidos - Canadá.
9. Central de autobuses, central de ferrocarril y central de transporte de carga que desvíen el tráfico de camiones de la mancha urbana
10. Sistema de transporte colectivo eficiente
11. Sistema de comunicación de voz y datos, accesible en toda la ciudad y con calidad internacional

Objetivos

- A. Lograr ser la ciudad mexicana con la mejor comunicación interna y externa del país
- B. Lograr que todas las empresas productivas y de servicios puedan tener contacto mundial electrónico inmediato
- C. Alcanzar estándares internacionales en tiempos de distribución de bienes
- D. Ser la ciudad número uno del país en medios de comunicación de vanguardia
- E. Tener la infraestructura de desarrollo tecnológico para poder innovar, crear y generar nuevas alternativas de comunicación

Proyectos prioritarios para una infraestructura de comunicaciones de primer mundo

- 1. Programa de transporte colectivo integrado (metro, autobuses, etc.)
- 2. Programa vial metropolitano
- 3. Construcción del Centro de Comunicación Internacional (autobuses, ferrocarril, transporte de carga)
- 4. Incremento de la capacidad del aeropuerto Mariano Escobedo
- 5. Vía doble de ferrocarril Laredo-Monterrey-México
- 6. Tren suburbano Monterrey-Linares
- 7. Centro de tecnología avanzada de la comunicación
- 8. Construcción de la Torre de telecomunicaciones Mty400 (centro de comunicación)

7. Infraestructura legal que propicie y proteja el desarrollo

Caracterización

Infraestructura legal fundamentada en los derechos del hombre, que respeta la propiedad privada y estimula la inversión.

Elementos de una infraestructura legal que propicie y proteja el desarrollo

1. Leyes basadas en los derechos humanos, cuya implementación es de manera concreta no discrecional
2. Leyes que protejan e incentiven la inversión
3. Sistemas que permitan la consulta pública, referéndum e iniciativa popular
4. Leyes simplificadas en las que el factor clave sea la confianza
5. Leyes que respeten la propiedad privada y que sean promotoras y no reguladoras de la actividad productiva
6. Poder judicial auténticamente independiente del poder ejecutivo

Objetivos

- A. Tener un marco legal claro y sencillo consensado entre gobierno y ciudadanos
- B. Tener consultas públicas regulares en donde los ciudadanos expresen sus opiniones al gobierno
- C. Tener un marco legal que propicie la inversión
- D. Contar con un poder judicial que sea independiente del poder ejecutivo

Proyectos prioritarios para una infraestructura legal que propicie y proteja el desarrollo

1. Modernización del poder judicial
2. Proyecto de simplificación administrativa
3. Proyecto de incentivos fiscales para empresas que creen empleos, exporten o hagan inversión
4. Propuesta de reforma a las leyes actuales para modernizar la infraestructura legal de la actividad comercial e industrial
5. Programa de foros de consulta a ciudadanos
6. Proyecto de ley para apoyar la creación de empresas

8. Mejores relaciones con la federación

Caracterización

Relación justa entre Monterrey y la federación en el marco de la Constitución y las leyes que de ella emanan.

Elementos de una mejor relación con la federación

1. Descentralización en decisiones políticas
2. Independencia entre los poderes gubernamentales
3. Distribución equitativa de los impuestos generados entre federación, estados y municipios
4. Desarrollo de un nuevo concepto de descentralización de actitudes, funciones, responsabilidades, fuentes de recursos... bajando las decisiones al nivel más cercano a los problemas (estado, municipio, colonia, barrio, escuela, familia, etc.)
5. Sistema transparente de manejo de impuestos
6. Estados y municipios libres y soberanos, coordinados por un gobierno central
7. Sistema más justo de coordinación fiscal
8. Reglas claras y simples de participaciones federales y estatales
9. Gobiernos federal, estatal y municipal pequeños, eficaces, honestos, veraces y responsables
10. Gobernantes que se deban al pueblo y no al centro

Objetivos

- A. Que el 50 % de los impuestos generados en Monterrey se quede aquí
- B. Que se implemente un sistema justo y transparente de repartición de los impuestos entre federación, estados y municipios
- C. Descentralizar al estado o a los municipios las funciones que puedan desempeñar más eficazmente
- D. Establecer un nuevo pacto federal que promueva la descentralización de funciones y presupuesto a los estados y los municipios

Proyectos prioritarios para mejores relaciones con la federación

- 1. Desarrollo de una propuesta de descentralización para el Gobierno Federal
- 2. Desarrollo de programas regionales ejecutados por los estados y municipios con recursos descentralizados
- 3. Desarrollo de una propuesta más justa de coordinación fiscal y el logro de su aprobación
- 4. Logro de una prensa responsable que eduque, concientice y aliente la participación ciudadana
- 5. Fortalecimiento de los partidos políticos a nivel estado

9. Sociedad participativa y crítica

Caracterización

Sociedad que de forma integrada toma la responsabilidad del quehacer político y del desarrollo de Monterrey.

Elementos que caracterizan una sociedad participativa y crítica

1. Sociedad que enfatiza el cumplimiento de las obligaciones ciudadanas y la exigencia de los derechos ciudadanos
2. Sociedad formada por individuos informados
3. Individuos con la habilidad del “pensamiento crítico” altamente desarrollada, traducida en...
 - Saber identificar supuestos y bases detrás de cada idea
 - Entender cómo el contexto influye en cada idea o acción
 - Saber ver las cosas desde otros puntos de vista
 - Poder analizar las implicaciones éticas de las decisiones
4. Mecanismos de enseñanza de “aprender a pensar”
5. Impulso y creación de la cultura de participación ciudadana
6. Medios de comunicación con sentido de responsabilidad y ética profesional
7. Elevado número de organismos e instituciones de ciudadanos, cuyo único compromiso sea con la sociedad
8. Educación integral y de calidad que enfatice la responsabilidad y la participación
9. Existencia de foros de discusión
10. Marco legal adecuado para alentar la participación
11. Formación cívica a todos los niveles
12. Sociedad que acepta y valora la crítica
13. Prensa que fomenta la presentación de diferentes puntos de vista
14. Impulso y creación de cultura de compromiso en organismos, instituciones y escuelas, que enfatice la responsabilidad y la participación

Objetivos

- A. Tener una infraestructura y base adecuadas, que alienten la participación ciudadana y dejen espacios al involucramiento de ésta en las decisiones importantes
- B. Tener un alto número de organismos cívicos con alta participación en la vida de la ciudad
- C. Formar una conciencia participativa y crítica en el sistema educativo

Proyectos prioritarios para una sociedad participativa y crítica

- 1. Impulso para la formación de organismos no- gubernamentales, cuyo compromiso sea con la sociedad
- 2. Revisión de los programas educativos para incorporar la enseñanza del "pensamiento crítico" y la habilidad de "aprender a aprender"
- 3. Realización de una campaña de culturización hacia la participación ciudadana
- 4. Establecimiento de las instancias legales y la infraestructura organizacional para alentar la participación ciudadana como vehículo para el enriquecimiento político y social, a través de la participación activa y asertiva de la ciudadanía en general
- 5. Logro de una prensa responsable que eduque, forme conciencia, y aliente la participación ciudadana
- 6. Cambio de legislación para apoyar la participación ciudadana en la vida política del estado (consultas, referendos, foros)

10. Contacto y apertura con el resto del mundo

Caracterización

Ciudad que, conservando su identidad, esté abierta a la interacción con el resto del mundo.

Elementos de una ciudad en contacto y apertura con el resto del mundo

1. Cultura globalizadora con el resto del mundo
2. Población consciente del carácter interdependiente de culturas y economías en la familia, centro de enseñanza y de trabajo
3. Familia, centro de enseñanza y empresa consciente de la idea de apertura y contacto con el resto del mundo
4. Conciencia exportadora de las actividades económicas
5. Clase empresarial consciente de las oportunidades que existen para las empresas internacionales
6. Utilización de las experiencias de otras naciones para aprender de ellas
7. Clase profesionista y gerencial con visión internacional
8. Contacto con las manifestaciones culturales de los otros países del mundo
9. Ciudad tolerante que destierra el fanatismo

Objetivos

- A. Ser una ciudad abierta a las ideas y experiencias positivas de otras naciones
- B. Propiciar un sistema educativo que fomente la visión internacional
- C. Tener una comunidad empresarial con un enfoque exportador y una visión internacional
- D. Aumentar de modo constante las exportaciones del estado
- E. Tener presencia creciente de las empresas regiomontanas en el resto del mundo

Proyectos prioritarios para una ciudad en contacto y apertura con el resto del mundo

1. Programa de internacionalización del sistema educativo a todos los niveles
2. Programa para apoyar la internacionalización de las empresas regiomontanas en estos rubros:
 - exportación
 - alianzas estratégicas
 - co-inversiones
3. Programa de enseñanza de un segundo idioma a todos los niveles
4. Programa para traer a Monterrey las manifestaciones culturales de otras naciones
5. Programa para lograr acuerdos de colaboración con otras ciudades
6. Campaña para desterrar el fanatismo y la intolerancia

11. Cultura definida y apegada a los valores del regiomontano

Caracterización

Cultura de valores compartida por toda la población, en congruencia tanto con los valores tradicionales como con la nueva visión de la comunidad.

Elementos de la cultura definida y apegada a los valores del regiomontano

1. Padres y maestros capacitados en la transmisión de cultura y valores
2. Código de valores propios en el sistema de enseñanza
3. Protección de nuestro patrimonio intelectual, histórico y artístico
4. Educación integral que combine la adquisición de conocimiento con la transmisión de valores
5. Premiación de la invención y la creatividad
6. Formación ética desde el nivel de primaria
7. Cultura del trabajo, el ahorro y la superación
8. Cultura que enfatiza la responsabilidad y la participación ciudadana
9. Sociedad que valora la educación
10. Cultura que enfatiza el respeto al derecho de los demás
11. Sociedad emprendedora
12. Sociedad basada en la unidad familiar
13. Cultura de compromiso con los demás y con la comunidad
14. Sociedad que premie el comportamiento apegado a estos valores

Objetivos

- A. Definir los valores regiomontanos en la familia, empresa, gobierno...
- B. Promocionar estos valores a todo lo largo del proceso educativo
- C. Construir una sociedad que promueva estos valores en todas sus instancias: familia, empleo, gobierno...
- D. Buscar que la sociedad practique y no sólo predique estos valores

Proyectos prioritarios para una cultura definida y apegada a los valores del regiomontano

- 1. Definición de los valores que se quieren promover en cada instancia, preparación para su difusión y transmisión en familias, centros de enseñanza y de trabajo
- 2. Revisión de los programas de formación de maestros para conseguir una alta calidad con una sólida formación cultural y de valores
- 3. Desarrollo de programas de formación ética desde el nivel de primaria
- 4. Programa dirigido a las parejas que forman una familia para educar a sus hijos con los valores culturales que fomenta el regiomontano
- 5. Programa dirigido a los funcionarios públicos para enfatizar estos valores en el ejercicio de las actividades de gobierno
- 6. Desarrollo de programa de protección del patrimonio cultural e histórico de la ciudad y su difusión amplia

12. Desarrollo urbano de la ciudad que propicie el desarrollo integral de sus habitantes

Caracterización

Desarrollo urbano que tome en cuenta a la persona de manera integral en los sistemas urbanos y los medios de comunicación, dentro de una ciudad armónica.

Elementos de un desarrollo urbano de la ciudad que propicie el desarrollo integral de sus habitantes

1. Proceso de diseño urbano integrado entre los desarrolladores y los ciudadanos, mediado por el gobierno
2. Proceso de diseño con balance entre lo social, lo económico y lo ecológico
3. Infraestructura eficiente para la administración de los residuos que genera la ciudad (sólidos, líquidos e incluso gaseosos)
4. Servicios básicos como agua potable, alcantarillado, saneamiento y energía eléctrica que satisfagan a los habitantes
5. Reglamentación adecuada para que los usos del suelo respondan a las necesidades de la ciudadanía
6. Ciudad planificada en su diseño de acuerdo con el bien común de los ciudadanos y no con intereses de un grupo de personas
7. Conciencia y acciones efectivas para reforestar y restaurar ecológicamente tanto las zonas urbanas como las suburbanas. Tiene una alta relación de áreas verdes por área de construcción
8. Transporte urbano masivo limpio y eficiente. Es una ciudad que presenta una oferta amplia de transporte público seguro y eficiente
9. Ciudad con una alta velocidad de transporte

Objetivos

- A. Diseñar un plan urbano que responda a las necesidades de la población con una reglamentación que sea clara, flexible y aplicable
- B. Destinar un 30% de área a jardines y vías, en relación al total de la mancha urbana
- C. Hacer eficientes los servicios públicos para el 100% de la población regiomontana
- D. Dar tratamiento eficiente a todos los residuos urbanos
- E. Ofrecer un servicio de transporte público eficiente y accesible

Proyectos prioritarios para un desarrollo urbano de la ciudad que propicie el desarrollo integral de sus habitantes

- 1. Plan urbano integrado Monterrey 2020
- 2. Programa de servicios públicos para garantizar su acceso a toda la ciudadanía
- 3. Plan integrado de transporte urbano
- 4. Implementación de un sistema participativo de fijación de normas para el diseño y construcción en la ciudad
- 5. Nueva ley que simplifique y modernice los procesos de autorización
- 6. Proyecto de tratamiento de todos los residuos producidos por la ciudad
- 7. Programa de restauración ecológica de la ciudad

13. Medio ambiente físico que satisface las necesidades de los regiomontanos y se conserva para las generaciones futuras

Caracterización

Desarrollo físico de la ciudad y sus alrededores, que provee un ambiente sano a las personas que la habitan.

Elementos de un medio ambiente físico que satisface las necesidades de los regiomontanos y se conserva para las generaciones futuras

1. Normas ambientales claras, realizables y que se hacen cumplir
2. Funcionarios capacitados, informados y honestos que garanticen el cumplimiento de las leyes establecidas
3. Sociedad activa con una conciencia ecológica cada vez más profunda, que promueve una cultura doméstica del cuidado y ahorro del agua y los energéticos
4. Transporte público no contaminante
5. Educación ecológica de la población
6. Relación industria - comunidad - autoridad para integrar un frente común en pro del mejoramiento ambiental
7. Sistema de administración ambiental apoyado en estándares internacionales, con el objetivo de lograr un desarrollo sustentable
8. Recursos naturales, montañas, arroyos y cañadas que se respetan y protegen para mantener el equilibrio ecológico y permitir el disfrute del hombre con la naturaleza
9. Sistema de recolección de basura basado en la separación de todos los tipos de desechos, y en el reciclaje de los mismos
10. Sociedad (individuos, instituciones y empresas) que participa en la elaboración de la legislación ambiental

Objetivos

- A. Mejorar la calidad del aire de Monterrey en un 30 % (IMECAS) para el año 2000
- B. Elaborar la legislación ambiental más moderna en México, que cumpla con las normas internacionales
- C. Levantar parques naturales de grandes dimensiones en la cercanía de Monterrey, accesibles a la población
- D. Crear conciencia en la sociedad de su responsabilidad ecológica
- E. Llevar a cabo el tratamiento de todos los efluentes que produce la ciudad
- F. Realizar auditorías ambientales voluntarias al 100 % en 5 años por parte de todas las empresas, cámaras, asociaciones, instituciones, gobierno...

Proyectos prioritarios para un medio ambiente físico que satisface las necesidades de los regiomontanos y se conserva para las generaciones futuras

- 1. Terminación del plan de agua de Monterrey para asegurar su disponibilidad y tratamiento
- 2. Programa de concientización ecológica para la comunidad
- 3. Elaboración de una nueva ley ambiental para Nuevo León, moderna y con reglamentos de aplicación simple
- 4. Programas de ecología incluidos en los planes de estudio a nivel secundaria
- 5. Programa de reciclaje de desechos
- 6. Programa de cuidado y extensión de los parques naturales
- 7. Programa de reducción de contaminación, producida por vehículos automotores

14. Mayor participación y liderazgo a nivel nacional

Caracterización

Ciudad que es motor del desarrollo nacional.

Elementos de una ciudad con mayor participación y liderazgo a nivel nacional

1. Participación activa en la definición de la visión del país
2. Líderes íntegros y congruentes, con valores y propósitos claros
3. Preocupación por el bienestar nacional y presentación continua de alternativas para su mejoramiento y desarrollo
4. Involucramiento activo en la construcción del futuro del país, en lo político, económico, moral y ecológico, "exportando" sus fuerzas y aprendiendo de las fuerzas de los demás
5. Predicación con el ejemplo, un ejemplo humilde, sin soberbia, creando campañas de visitas a otros estados para sembrar las semillas de nuestros valores: trabajo, ahorro, responsabilidad, honestidad, disciplina, trabajo en equipo, todo orientado a la construcción de un México mejor
6. Participación mayor en el Gobierno Federal
7. Ejemplo de valores éticos
8. Defensa de sus principios, valores y creencias a nivel nacional, con valentía y honestidad
9. Trabajo en equipo con grupos de otras ciudades y regiones
10. Inversión en otras ciudades y poblados de la república
11. Líderes en los organismos empresariales a nivel nacional, e involucramiento con los demás estados para que desarrollen nuevas habilidades empresariales
12. Participación activa en política para instaurar en Nuevo León y en toda la república una democracia "sin adjetivos"
13. Exigencia de un verdadero federalismo
14. Facilitamiento de la función exportadora de todo el país
15. Respeto de las ideas y opiniones de los demás

Objetivos

- A. Ser sede nacional de cierto número de organizaciones empresariales
- B. Tener participación e influencia política en el Gobierno Federal
- C. Tener varios secretarios y subsecretarios de Estado de Nuevo León
- D. Tener relaciones establecidas con otras ciudades y regiones
- E. Tener una visión del futuro de México y sugerencias concretas para implantarlas
- F. Tener un alto número de líderes empresariales a nivel nacional, provenientes de Nuevo León
- G. Alcanzar un alto porcentaje de la inversión de las empresas de Nuevo León, efectuada a otros estados

Proyectos prioritarios para una mayor participación y liderazgo a nivel nacional

- 1. Plan de fortalecimiento del liderazgo nacional de líderes empresariales y políticos provenientes de Nuevo León
- 2. Elaboración de un plan de propuestas concretas para el desarrollo nacional a corto, mediano y largo plazo
- 3. Programa de alianzas de organismos de Nuevo León con organismos de otras regiones
- 4. Plan de visitas a otras ciudades para compartir con ellas la experiencia regional

15. Apoyo al desarrollo estatal y regional

Caracterización

Convertir a Monterrey en un catalizador para el desarrollo de todo el Estado de Nuevo León.

Elementos de una ciudad que apoya el desarrollo estatal y regional

1. Fomento de la desconcentración de las industrias a través de estímulos para tener más polos de desarrollo en Nuevo León
2. Compromiso en la reestructuración del sistema de educación de nivel básico que permita el desarrollo propio de cada centro de población
3. Infraestructura adecuada en los municipios
4. Promoción y desarrollo de valores morales y educativos en todos los municipios
5. Apoyo a la comercialización de los productos que se generan en los diferentes municipios, propiciando en ambos casos la generación de empleos locales, y permitiendo el propio desarrollo económico y el arraigo de sus habitantes
6. Crecimiento planificado de otros centros de desarrollo ligados a la visión Monterrey 2020
7. Desarrollo de la agroindustria fuera de Monterrey
8. Leyes de diversas materias (desarrollo urbano, de hacienda de los municipios, etc.) que permitan a las autoridades de todos los municipios tomar decisiones y aplicar recursos sin depender del "centro"
9. Utilización de las fuerzas y oportunidades que se presentan en cada municipio a fin de implementar estrategias de desarrollo para cada municipio, dentro de un "todo" coherente a nivel estatal
10. Educación de calidad a nivel universitario fuera de Monterrey

Objetivos

- A. Desarrollar varios polos de desarrollo en Nuevo León, fuera del área metropolitana
- B. Llevar servicios básicos a todas las comunidades importantes del estado
- C. Llevar un sistema educativo de calidad a todas las comunidades importantes del estado
- D. Desarrollar la industria fuera de Monterrey
- E. Lograr un marco jurídico y fiscal que apoye la descentralización

Proyectos prioritarios de una ciudad que apoya el desarrollo estatal y regional

- 1. Apoyo de los planes de desarrollo para cuatro polos fuera de Monterrey:
 - Linares
 - Sabinas Hidalgo
 - China
 - Colombia
- 2. Plan de apoyo al desarrollo industrial y agroindustrial fuera de Monterrey
- 3. Plan de desarrollo de la infraestructura básica y servicios para todas las cabeceras municipales
- 4. Plan de mejoramiento del sistema educativo ofrecido fuera de Monterrey
- 5. Plan de reforma jurídica y fiscal para apoyar la descentralización

16. Servicios públicos eficientes

Caracterización

Servicios públicos que satisfacen las necesidades básicas del 100 % de los habitantes de Monterrey.

Elementos de unos servicios públicos eficientes

1. Tuberías de agua en perfecto estado para evitar la pérdida del vital líquido
2. Drenaje pluvial eficiente en el área metropolitana
3. Carrera especializada en estos servicios para el servidor público
4. Servidores públicos de carrera especializados y capacitados
5. Introducción de agua, drenaje y gas en fraccionamientos nuevos antes de ejecutar la pavimentación para proteger la inversión del gobierno y la comunidad
6. Libre competencia en los servicios del transporte urbano
7. Ciudadanos concientes de la importancia de la buena utilización de los servicios públicos

Objetivos

- A. Elaborar un plan maestro de construcción de redes de agua potable, drenaje y alumbrado, para cubrir las necesidades básicas de la ciudad en un periodo de cinco años
- B. Capacitar a funcionarios públicos que ofrezcan un servicio de calidad
- C. Diseñar un plan de cobro de tarifas acorde a la realidad de la población
- D. Reducir el número de quejas en un 30 % en la prestación de servicios básicos para 1998
- E. Capacitar al 100 % de los servidores públicos en su área de trabajo
- F. Privatizar el servicio del transporte urbano

Proyectos prioritarios para unos servicios públicos eficientes

1. Plan maestro de redes de agua potable, drenaje y alumbrado
2. Plan de transporte urbano
3. Desarrollo de un plan de capacitación para servidores públicos
4. Plan maestro de drenaje pluvial
5. Desarrollo de una campaña de concientización que dé como resultado el uso racional de agua y luz
6. Renovación y reparación del sistema de tuberías de agua
7. Programa de desarrollo cívico que forme conciencia tanto del buen uso de los servicios públicos como de los compromisos para cada miembro de la comunidad
8. Establecimiento por ley de la función y el puesto del “city manager”, o gerente de la ciudad

17. Servicios Financieros de Clase Mundial

Caracterización

Sistema financiero apoyado en redes de comunicación y computación de alta tecnología, que proporcione a los inversionistas un portafolio de productos y servicios con un nivel de competitividad internacional.

Elementos de unos servicios financieros de clase mundial

1. Alta tecnología en comunicación
2. Avanzada tecnología computacional
3. Operaciones con márgenes de eficiencia a nivel mundial
4. Mecanismos de fomento al ahorro de largo plazo
5. Costos financieros equilibrados en tasa y plazo
6. Mecanismos modernos de financiamiento que permitan tener financiamientos a largo plazo, principalmente en proyectos de inversión y/o para casa-habitación
7. Personal bien calificado
8. Globalización de servicios: ofrecer productos y servicios disponibles en otras naciones sobre bases igualmente competitivas
9. Estricto apego a la ética y buenas prácticas de negocio
10. Enfoque a mercado (qué necesita el cliente)
11. Creación de una bolsa de valores en el estado, sujeta a la legislación común de NAFTA e integrada a los principales mercados de NAFTA, con una variedad de productos equivalente a la del Chicago Mercantile Exchange, y que a su vez represente en México algo similar al complemento que el Chicago Mercantile Exchange es a la bolsa de Wall Street
12. Elementos de estabilidad económica que permitan el ahorro e inversión a largo plazo
13. Mecanismo de apoyo a la pequeña y mediana industria

Objetivos

- A. Crear un sistema financiero con índices de eficiencia a nivel mundial
- B. Alcanzar un porcentaje creciente de ahorro a largo plazo
- C. Crear una bolsa de valores en el estado
- D. Usar tecnología avanzada en comunicación
- E. Usar tecnología avanzada en computación
- F. Ser matriz de instituciones financieras de importancia nacional

Proyectos prioritarios para unos servicios financieros de clase mundial

- 1. Construcción de una infraestructura de comunicación de primer mundo
- 2. Programa de atracción de inversiones de empresas de servicios financieros
- 3. Creación de la bolsa de valores de Monterrey
- 4. Programas universitarios (licenciatura y posgrado) en el área de finanzas en las universidades locales
- 5. Programa de calidad en servicios financieros
- 6. Programa de servicios financieros para la pequeña y mediana empresa

Objetivos

- A. Crear un sistema financiero con índices de eficiencia a nivel mundial
- B. Alcanzar un porcentaje creciente de ahorro a largo plazo
- C. Crear una bolsa de valores en el estado
- D. Usar tecnología avanzada en comunicación
- E. Usar tecnología avanzada en computación
- F. Ser matriz de instituciones financieras de importancia nacional

Proyectos prioritarios para unos servicios financieros de clase mundial

- 1. Construcción de una infraestructura de comunicación de primer mundo
- 2. Programa de atracción de inversiones de empresas de servicios financieros
- 3. Creación de la bolsa de valores de Monterrey
- 4. Programas universitarios (licenciatura y posgrado) en el área de finanzas en las universidades locales
- 5. Programa de calidad en servicios financieros
- 6. Programa de servicios financieros para la pequeña y mediana empresa

D

Definición de Proyectos Prioritarios

Después de un proceso de votación, a juicio de los líderes de Monterrey, se eligieron por mayoría los siguientes proyectos prioritarios, entendiéndose por mayoría aquellos que obtuvieron más de la mitad de los votos totales.

SISTEMA EDUCATIVO DE VANGUARDIA

1. **Programa de refuerzo a la educación básica para elevar sus índices de terminación y preparación a estándares de primer mundo**
2. **Establecimiento de un programa de incentivos para maestros en cuanto a remuneración, capacitación y reconocimiento**

CULTURA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE CLASE MUNDIAL

3. **Programa de enseñanza de calidad en el sistema educativo**

SISTEMA POLÍTICO HONESTO Y EFICIENTE, PROMOTOR DE LA INDUSTRIA Y SERVICIOS

4. **Modificación de leyes para dar castigo ejemplar en actos de corrupción**

FUERTE BASE TECNOLÓGICA EMPRESARIAL

5. **Programa de incentivos fiscales a la investigación y desarrollo tecnológico**

CULTURA EMPRESARIAL MODERNA Y DINÁMICA

6. **Sistema de incentivos fiscales a la capacitación**
7. **Creación de un organismo para promover la formación de pequeñas empresas y apoyarlas en su crecimiento**

INFRAESTRUCTURA DE COMUNICACIONES DE PRIMER MUNDO

8. Programa de transporte colectivo integrado (metro, autobuses, etc.)
9. Programa vial metropolitano

INFRAESTRUCTURA LEGAL QUE PROPICIE Y PROTEJA EL DESARROLLO

10. Modernización del poder judicial
11. Proyecto de simplificación administrativa

MEJORES RELACIONES CON LA FEDERACIÓN

12. Desarrollar una propuesta de descentralización para el Gobierno Federal

SOCIEDAD PARTICIPATIVA Y CRÍTICA

13. Impulso para la formación de organismos no-gubernamentales, cuyo compromiso sea con la sociedad
14. Revisión de los programas educativos para incorporar la enseñanza del “pensamiento crítico” y la habilidad de “aprender a aprender”

CONTACTO Y APERTURA CON EL RESTO DEL MUNDO

15. Programa de internacionalización del sistema educativo a todos los niveles
16. Programa para apoyar la internacionalización de las empresas regiomontanas en estos rubros: exportación, alianzas estratégicas, co-inversiones

CULTURA DEFINIDA Y APEGADA A LOS VALORES DEL REGIOMONTANO

17. **Definición de los valores que se quieren promover en cada instancia, preparación para su difusión y transmisión en familias, centros de enseñanza y de trabajo**
18. **Revisión de los programas de formación de maestros para conseguir una alta calidad con una sólida formación cultural y de valores**
19. **Desarrollo de programas de formación ética desde el nivel de primaria**

DESARROLLO URBANO DE LA CIUDAD QUE PROPICIE EL
DESARROLLO INTEGRAL DE SUS HABITANTES

20. **Plan urbano integrado Monterrey 2020**

MEDIO AMBIENTE FÍSICO QUE SATISFACE LAS NECESIDADES DE LOS
REGIOMONTANOS Y SE CONSERVA PARA LAS GENERACIONES FUTURAS

21. **Terminación el plan de agua de Monterrey para asegurar su disponibilidad y tratamiento**
22. **Programa de concientización ecológica para la comunidad**
23. **Elaboración de una nueva ley ambiental para Nuevo León, moderna y con reglamentos de aplicación simple**

MAYOR PARTICIPACIÓN Y LIDERAZGO A NIVEL NACIONAL

24. **Plan de fortalecimiento del liderazgo nacional de líderes empresariales y políticos, provenientes de Nuevo León**

APOYO AL DESARROLLO ESTATAL Y REGIONAL

25. Apoyo de los planes de desarrollo para cuatro polos fuera de Monterrey, Linares, Sabinas Hidalgo, China, Colombia

26. Plan de apoyo al desarrollo industrial y agroindustrial fuera de Monterrey

SERVICIOS PÚBLICOS EFICIENTES

27. Plan maestro de redes de agua potable, drenaje y alumbrado

SERVICIOS FINANCIEROS DE CLASE MUNDIAL

28. Construcción de una infraestructura de comunicación de primer mundo

29. Programa de atracción de inversiones de empresas de servicios financieros

Este proyecto fue realizado con el patrocinio de:

- Cervecería Cuauhtémoc - Moctezuma
- Cemex México

Coordinación:

- Cervecería Cuauhtémoc - Moctezuma Carlos Salazar Lomelín
- Cemex México Héctor Medina Aguiar
- Centro de Productividad de Monterrey Xavier Lozano Montemayor

Realización:

- Centro de Estudios Estratégicos - ITESM
Héctor Moreira Rodríguez
Litva Lazaneo Molina
Erika Ariza Zavala
Ana Torres Macías
Germán Schaefer Abogado

Diseño, Edición e Impresión:

- Moctezuma Servicios Gráficos Integrales
Celina Corona Tello
Adriana Sánchez Castillo
Leonardo Armendáriz García

Si tiene alguna observación o comentario sobre este documento favor de comunicarse a Centro de Estudios Estratégicos del ITESM.

Av. Eugenio Garza Sada 2501 Sur
Edificio CEDES piso 11
Teléfono y Fax 328 4178 y 79

Esta edición consta de 3,000 ejemplares

Septiembre 1996



Diseño, Edición e Impresión
15 de Mayo N°1233 Pte.
Monterrey, N.L. México
Tel y Fax. 344 9487, 88
345 2526
email: moctezh@mail.glg.com

Patrocinado y Coordinado por:

