

COLEGIO DE POSTGRADUADOS

**INSTITUCION DE ENSEÑANZA E INVESTIGACION EN CIENCIAS
AGRÍCOLAS**

**CAMPUS MONTECILLO
POSTGRADO DE SOCIOECONOMIA, ESTADISTICA E INFORMATICA
ECONOMIA**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA EL
ESTABLECIMIENTO EN EL ORIENTE DE LA REGIÓN
ANGELÓPOLIS DEL ESTADO DE PUEBLA
UNA OFICINA CONSULTORA DE DESARROLLO ECONÓMICO**

SALVADOR LÓPEZ HUERTA

T E S I S

**PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENER EL GRADO DE:**

MAESTRO EN CIENCIAS

MONTECILLO, TEXCOCO, EDO. DE MEXICO

2015

La presente tesis titulada: **“Estudio de factibilidad para el Establecimiento en el Oriente de la Región Angelópolis del Estado de Puebla una Oficina Consultora de Desarrollo Económico”**. Realizada por el alumno: Salvador López Huerta, bajo la dirección del Consejo Particular indicado, ha sido aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de:

MAESTRO EN CIENCIAS
SOCIOECONOMÍA ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA
ECONOMIA

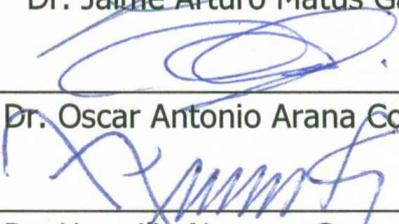
CONSEJO PARTICULAR

CONSEJERO



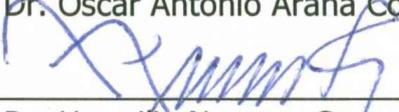
Dr. Jaime Arturo Matus Gardea

ASESOR



Dr. Oscar Antonio Arana Coronado

ASESOR



Dr. Hermilio Navarro Garza

Montecillo, Texcoco, Estado de México, marzo de 2015

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA EL
ESTABLECIMIENTO EN EL ORIENTE DE LA REGIÓN
ANGELÓPOLIS DEL ESTADO DE PUEBLA
UNA OFICINA CONSULTORA DE DESARROLLO ECONÓMICO**

**Salvador López Huerta, M.C.
Colegio de Postgraduados, 2015.**

RESUMEN.

La presente investigación analizó la factibilidad de establecer una oficina de consultoría y fomento económico en la parte oriental de la Región Angelópolis del Puebla. Se basó en estudios de gabinete así como un trabajo de campo, realizado durante el mes de diciembre 2014 y enero del 2015. El estudio tiene un enfoque explorativo, descriptivo, cuantitativo y cualitativo. Evidenció fallas en la gestión de planes y proyectos de política pública en ayuntamientos y la mínima presencia de consultores que asesoren a emprendedores, empresarios o productores agropecuarios. Los resultados indican que la ausencia de una sistematización para instrumentar planes o programas de desarrollo en los ayuntamientos y casi nula ausencia de oficinas de consultoría y gestión, explican en parte el rezago de la subregión. Esta situación viabiliza una constitución exitosa de una oficina que ofrezca Consultoría Externa a los ayuntamientos y habitantes para elevar eventualmente sus niveles de desarrollo y bienestar.

Palabras Clave: Desarrollo Económico, Consultoría, Instrumentos de Desarrollo, Región Angelópolis, Gestión Municipal.

**FEASIBILITY STUDY FOR THE
ESTABLISHMENT IN THE EASTERN REGION
OF THE STATE OF PUEBLA ANGELOPOLIS
A CONSULTANT OFFICE OF ECONOMIC DEVELOPMENT.**

**Salvador López Huerta, M.Sc.
Colegio de Postgraduados, 2015.**

SUMMARY.

In this research the feasibility of establishing a consultancy and economic development in the eastern region of Puebla Angelopolis analyzed. This work was based on desk studies and field work, the latter carried out during December 2014 and January 2015. The study is a descriptive, quantitative and qualitative approach. It showed flaws in the management plans and public policy projects in municipalities, and the minimal presence of consultants who advise entrepreneurs, businessmen or farmers. The results indicate that the absence of a systematization to implement plans or development programs in municipalities and almost no lack of offices and management consultancy, partly explain the lag in the subregion. This situation makes possible a successful establishment of an office providing external consultancy to municipalities and residents to eventually raise their levels of development and welfare.

Keywords: Economic Development, Consulting, Development Tools, Angelopolis Region, Municipal Management.

AGRADECIMIENTOS

A los millones de mexicanos (as) trabajadores y honestos que pagan sus impuestos.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) de México.

Al Colegio de Postgraduados (CP), quienes de forma conjunta han financiado y contribuido en mi formación.

A los integrantes de mi Consejo Particular por su esfuerzo, la dedicación, el tiempo y el apoyo que me han brindado, y sobre todo por la infinita paciencia para conmigo y mis problemas.

A todos las personas, llámense profesor (a), compañero (a), amigo (a) o familia, quienes de alguna manera me han acompañado hasta el día de hoy.

DEDICO ESTA TESIS:

Al Hijo del Dios Vivo por darme la oportunidad de la vida y de conocerlo.

A mi madre Isabel Huerta Gómez (†), a mi padre Antonio López Cortes (†).

A mi amada esposa Aracely Guzmán Urbano, Dios te Bendiga Siempre.

A mis Hijos: Yoshua, Hania, Elías,...Dios haga siempre resplandecer su amoroso rostro sobre uds.

A todos mis hermanos y hermanas, Dios les bendiga.

A todos mis innumerables amigos y amigas...¿Cómo pagar su amistad leal y grandioso apoyo?

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCION	1
1.1. ANTECEDENTES	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.3. JUSTIFICACION	5
1.4. EL DESARROLLO ECONOMICO A TRAVES DE LA CONSULTORÍA EXTERNA	8
1.4.1. El municipio, ventana de oportunidad para la consultoría	9
1.4.2. Planeación en el municipio	10
1.4.3. El desarrollo regional, las regiones en el crecimiento del PIB nacional	11
1.5. OBJETIVOS	12
1.5.1. Objetivo General:	12
1.5.2. Objetivos Particulares:	12
1.6. HIPOTESIS	12
2. METODOLOGIA	13
2.1. MARCO LEGAL DEL DESARROLLO EN PUEBLA	13
2.1.1. Ley de Desarrollo Social para el Estado de Puebla (LDSEP 2007)	14
2.1.2. Ley de Desarrollo Urbano Sustentable del Estado de Puebla (LDUSEP)	14
3. MARCO TEORICO	15
3.1. LA CONSULTORÍA EN EL DESARROLLO DEL MUNICIPIO EN MÉXICO	15
3.1.1. Consultoría Privada Dirigida Al Sector Público o Gobierno	15
3.1.2. Consultoría Privada Dirigida Al Empresario o al Emprendedor	16
3.2. LA CONSULTORÍA	17
3.2.1. Consultoría y Asesoría	18
3.2.1.1. Tipos De Consultoría: Consultoría Interna, Semi-Interna y Externa	20
3.2.2. CONSULTORÍA INTERNA	20
3.2.3. CONSULTORÍA SEMI-INTERNA	21
3.2.4. CONSULTORÍA EXTERNA	21
3.3. Fases de la Consultoría	22
3.3.1. Conceptos relacionados	22
3.3.1.1. Coaching	22
3.3.1.2. Consultoría y Coaching	23
3.3.1.3. El Coaching y la Tutoría	25
3.3.1.4. El Mentoring	26
3.3.1.5. Tutoría Empresarial	26
3.4. LA INDUSTRIA DE LA CONSULTORIA	27
3.5. MODELOS DE CONSULTORÍA	28
Asesor Experto	28
Médico–Paciente	29

Holística o Sistémica _____	30
De Procesos _____	33
4. LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN GUBERNAMENTAL PARA EL DESARROLLO ECONOMICO _____	36
4.1. EL PLAN DE DESARROLLO _____	36
4.2. EL PROGRAMA DE GOBIERNO _____	36
4.3. EL PROYECTO _____	38
4.3.1. El Proyecto, Instrumento de Planeación del Desarrollo _____	38
4.3.1.1. Tipología De Proyectos _____	39
Por Su Objetivo _____	40
Según El Ejecutor _____	40
4.4. LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN EL DESARROLLO ECONÓMICO _____	43
La Agenda Pública, Agenda Gubernamental y El Problema Público _____	45
Las Políticas Públicas _____	46
4.5. INSTRUMENTACION DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS _____	47
Metodología de Los 3 Pasos _____	47
4.6. EVALUACIÓN DE POLITICAS PÚBLICAS _____	51
4.7. TIPOS DE INDICADORES _____	51
5. SELECCIÓN DE LA FIGURA JURÍDICA PARA UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA _____	53
5.1. LA ASOCIACIÓN CIVIL (A.C.) _____	54
5.2. PASOS PARA CONSTITUIR UNA ASOCION CIVIL, A.C. _____	55
5.2.1. Disposiciones adicionales para la constitución de la consultoría _____	69
6. ASPECTOS GEOGRAFICOS Y SOCIECONOMICOS DE LA REGION ANGELOPOLIS Y DE LA SUBREGION OBJETIVO _____	70
6.1. Identificación de Potencialidades en las Regiones _____	70
6.1.1. Las 7 Regiones Económicas En Puebla _____	73
6.1.2. Regiones Económicas de Puebla _____	74
6.2. REGIÓN ANGELÓPOLIS Y SUBREGIÓN OBJETIVO _____	75
6.2.1. Subregión Objetivo _____	77
6.3. Aportación de las Regiones al Crecimiento del PIB _____	78
7. ANÁLISIS DE DATOS DE CAMPO DEL INSTRUMENTO APLICADO _____	80
7.1. RESULTADOS _____	81
8. CONCLUSIONES _____	92
9. RECOMENDACIONES _____	94
10. BIBLIOGRAFIA _____	95
11. ANEXOS _____	99

Lista de Cuadros

Cuadro 1 Fases y Características de la Consultoría	22
Cuadro 2 Integración Municipal de La Subregión Objetivo	77
Cuadro 3. Contribución Por Municipio y Subregión al PIB Estatal (En USD)	78
Cuadro 4 Tabla de Entrevistados.....	80

Lista de Figuras

Figura 1. Rubros del Bienestar Económico a los que se Alinean Los Programas y Acciones del Gobierno De Puebla, 2010.	7
Figura 2. Ubicación Geográfica del Estado	72
Figura 3 Region Angelópolis y la Subregión Objetivo	75
Figura 4 Integración Geográfica de La Subregión Objetivo.....	77

1. INTRODUCCION

1.1. ANTECEDENTES

El desarrollo económico es parte de diferentes disciplinas, es motivo de estudio de muchas de ellas, para el caso de la economía es motivo de amplios tratados. Hoy en día muchos estudios son elaborados por instituciones como ONU, CEPAL, BM, así como por gobiernos locales. Se ha abordado este concepto desde la visión del subdesarrollo, de la industrialización, del tercer mundo, de los no alineados, y recientemente el de economías emergentes.

El concepto está vivo y ha evolucionado, recientemente se le ha agregado adjetivos como humano, local, regional, sustentable, sostenible entre otros. Se ha trocado en un concepto compuesto y con ello enriquecido, y se ha vigorizado su conexión a otros conceptos como el progreso o la evolución.

El concepto del Desarrollo está vinculado estrechamente a conceptos como pobreza, salud, educación, ingreso, vivienda, alimentación, etc. Esto se evidencia aún más en discursos oficiales, como el de Naciones Unidas, en los Objetivos de Desarrollo del Milenio:

“La erradicación de la pobreza extrema sigue siendo uno de los principales desafíos de nuestro tiempo y es una de las principales preocupaciones de la comunidad internacional. Para poner fin a este flagelo se necesitarán los esfuerzos combinados de todos, los gobiernos, las organizaciones de la sociedad civil y el sector privado, en el contexto de una alianza mundial para el desarrollo más fuerte y más eficaz. En los Objetivos de Desarrollo del Milenio se fijaron metas con plazos determinados, mediante las cuales se pueden medir los *progresos en lo tocante a la reducción de la pobreza económica, el hambre, la enfermedad, la falta de vivienda adecuada y la exclusión —al paso que se promueven la igualdad entre los sexos, la salud, la educación y la sostenibilidad ambiental. Dichos objetivos también encarnan derechos humanos básicos —los derechos de cada una de las personas*

existentes en el planeta a la salud, la educación, la vivienda y la seguridad. Los Objetivos de Desarrollo del Milenio son ambiciosos pero realizables y, junto con el programa integral de las Naciones Unidas para el desarrollo, marcan el rumbo para los esfuerzos del mundo por aliviar la pobreza extrema para 2015". (BAN Ki-Moon, 2014).

El Desarrollo Económico en voz de Gino Germani, en su libro "Política y Sociedad en Una Época de Transición: De la Sociedad Tradicional a la Sociedad de Masas" (1962. Pp 25-30), donde relanza cuestiones sobre definiciones del Desarrollo Económico, y que desde la óptica Modernista, él sostiene que:

"el desarrollo es concebido en términos de tránsito de una sociedad tradicional a una sociedad desarrollada. La primera se caracteriza sobre todo por una economía de subsistencia, la segunda por una economía expansiva fundada en una creciente aplicación de la técnica 'moderna'..."

En otra de sus obras "Sociología de la Modernización", Germani amplía su visión sobre el concepto de Desarrollo, de la siguiente manera:

"La complejidad del proceso y la variedad de formas que adoptó en diferentes condiciones históricas, culturales, sociales y económicas exigen que el análisis discrimine entre los diversos procesos que en su conjunto componen la transición social. En este sentido distinguiremos aquí los tres procesos componentes más importantes: desarrollo económico, modernización social y modernización política" (Germani, 1969).

De esta forma este autor define al desarrollo económico como:

"Transformación estructural a través de la cual los mecanismos funcionalmente requeridos para el crecimiento se incorporan plenamente al mismo. Así, la economía desarrollada en su tipo ideal, presentaría los siguientes rasgos: empleo de fuentes de energía de alto potencial con tecnología de alta eficiencia, mecanismos apropiados, adecuada diversificación de la producción, predominio de la producción industrial sobre la primaria, apropiada mezcla de

industrias de capital y de bienes de consumo, alta productividad per cápita, predominio de actividades intensivas en capital sobre las intensivas en trabajo, mayor independencia del comercio exterior y distribución más igualitaria del producto bruto nacional". (Germani, 1969).

Otra definición,

"Proceso de Crecimiento del Ingreso o del producto total y per cápita acompañado de cambios en la estructura social y económica de un país, tales como importancia creciente de la producción industrial junto a la pérdida de significación de la producción agrícola y minera, migración de la población desde el campo a la ciudad, diversificación de Importaciones y Exportaciones, etc. El proceso, además, trae aparejados mejoramientos en ciertos indicadores de bienestar social, como salud, educación, distribución del ingreso y de la riqueza generada. O sea corresponde a un proceso global de modernización de la economía y de la Sociedad en su conjunto cuyo objetivo es elevar las condiciones de vida de la población". (Diccionario Informático Economía-Administración–Finanzas)

Como se puede apreciar el concepto de Desarrollo Económico, es difícil, pero implica mejores niveles de vida para la población y no sólo un crecimiento del Producto, por lo que representa cambios cuantitativos y cualitativos en diversas estructuras societales. Las expresiones fundamentales del Desarrollo Económico son, aumento de la producción y Productividad per-cápita en las diferentes ramas económicas y aumento del Ingreso real per-cápita.

Desarrollo Humano

Otro subconcepto fuertemente vinculado a desarrollo económico es el de desarrollo humano que tiene dos aspectos:

- a) La formación de capacidades humanas, tales como un mejor estado de salud, conocimientos y destrezas, y
- b) El uso que la gente hace de las capacidades adquiridas para la producción, el descanso o las actividades culturales, sociales y políticas.

Si el desarrollo humano no consigue equilibrar estos dos aspectos, puede generarse una considerable frustración humana.

En síntesis el desarrollo debe abarcar más que la expansión de la riqueza y de los ingresos. Su objetivo central debe ser el ser humano. Para que haya efectivo desarrollo, la gente debe tener cierta situación básica de bienestar (alimentación, salud), adecuados conocimientos y destrezas (cultura, educación), oportunidades de acción (democracia, libertad) y, además, utilizar creativamente sus recursos (producción, comercio). En consecuencia, el desarrollo no sólo tiene como objeto al ser humano sino que el ser humano es el principal agente del desarrollo.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Papel del Municipio en el Desarrollo Económico Local

La participación de los municipios en el desarrollo social y económico, juega un papel decisivo en la elaboración, ejecución de programas, planes y proyectos así como de política pública local, que por antonomasia son y serán los instrumentos principales para abatir pobreza a través de la generación de oportunidades de desarrollo.

La posición medular del ayuntamiento en el municipio lo ubica en un lugar privilegiando, pero con mucha responsabilidad. El papel que desempeña determina en muchos de los casos el nivel de desarrollo de un región o del país mismo, en otras palabras, “el gobierno municipal, por su cercanía con la población y el territorio en el que se erige, resulta el ámbito ideal para el diseño e implementación de políticas y programas para el desarrollo y el bienestar comunitario”. “El Municipio es la institución pública básica de la descentralización. Su legitimidad histórica, su cercanía a la comunidad y el conocimiento de sus problemas lo hacen un agente clave para facilitar el desarrollo local; esa cercanía a la comunidad lo hace conocedor de los problemas locales mejor que otras entidades públicas (estatales o federales), por lo que es el mejor instrumento de participación comunitaria para la solución de problemas y necesidades locales” (INAFED-SG. 2004)

El municipalista Mario Rosales, en su artículo Promoción Económica Del Territorio y Desarrollo Local, menciona: *“El Municipio tiene la función de facilitar el desarrollo integral en su territorio, una de sus tareas por tanto, es promover el desarrollo económico en su esfera”*. De forma inmediata enlista acciones directas o coordinadas con otros órdenes de gobierno que debe hacer, entre las cuales se mencionan: a) Creación de un entorno adecuado para la instalación de las actividades económicas, b) Atracción de actividades económicas, c) Localización y ordenamiento de actividades productivas, d) Formación de recursos humanos para el desarrollo, y e) Asegurar la sustentabilidad del desarrollo.

Para el caso de Puebla, diversos estudios que evalúan conceptos de desarrollo, aparece en rezago en comparación con otros estados. Así “de acuerdo con las estimaciones de 2010, el grado de rezago social del estado es alto. Teniendo el lugar 5 a nivel nacional respecto de las 32 entidades federativas, por arriba de Michoacán y por debajo de Veracruz” (CONEVAL, 2012).

El CONEVAL en su informe de 2012, indica que: “...en resumen, para 2010 los 217 municipios de Puebla se distribuyeron en los estratos de rezago social de la siguiente manera: 16 un grado muy bajo, 58 un grado bajo, 82 un grado medio, 58 un grado alto y tres un grado muy alto”. Por lo que es de suma importancia instrumentar política locales tendientes a eficientizar los recursos en los municipios así como de gestión, para que se eleven tentativamente los niveles de vida y se disminuya la brecha de desigualdad y rezago.

1.3. JUSTIFICACION

La presente investigación analiza en 2 dimensiones la situación de la subregión oriente de la región Angelópolis del Estado de Puebla de forma exploratoria descriptiva.

La primera dimensión analizada es el cómo los ayuntamientos generan sus instrumentos de política y gestión pública, llámense planes, programas o proyectos municipales de desarrollo económico y social. La segunda es el

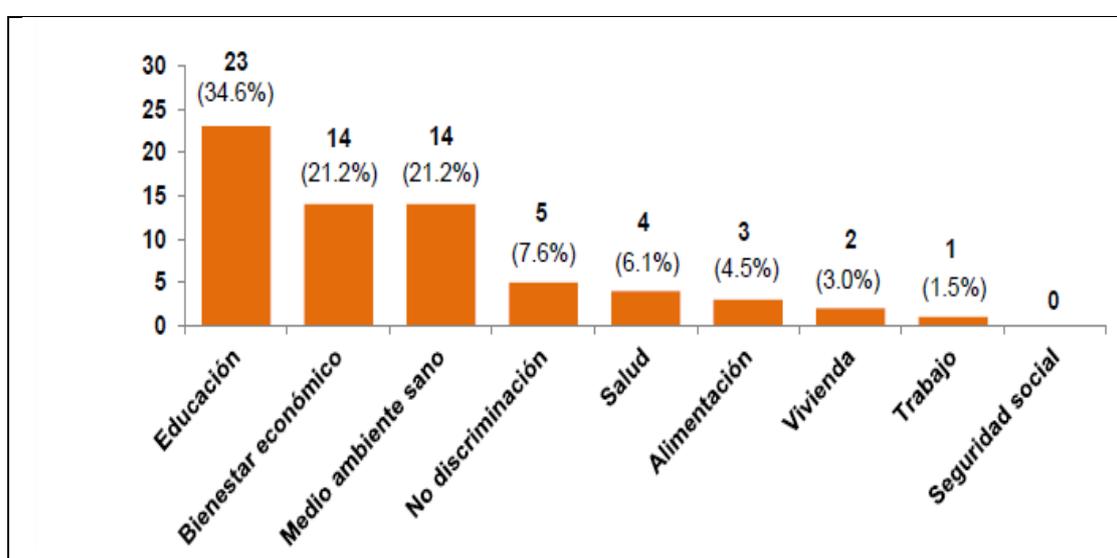
cómo los habitantes de dicha territorialidad identifican sus posibilidades de progreso mediante proyectos de emprendedurismo personales así como el nivel de aprovechamiento de los apoyos oficiales destinados para ello.

Proponiendo a la Consultoría Externa como herramienta de impulso que beneficie esta territorialidad. Provocando con ello el incremento en la eficiencia de la gestión municipal y en los niveles de vida de sus habitantes. Disminuyendo la descontextualización de la política pública y de gobierno plasmada en sus Planes de Desarrollo Municipales o Programas o Proyectos Municipales. Aprovechando aún más los apoyos gubernamentales de fomento y desarrollo para productores y emprendedores y que tentativamente derivara en un impacto positivo en la subregión.

Las múltiples acciones que deberán hacer los municipios para cumplir todo lo que manda el marco jurídico vigente en México, implica usar todo los recursos tanto humanos, técnicos como financieros del municipio. Llevar todos los servicios públicos y fomentar el desarrollo económico en el municipio, es una tarea titánica y por la escasez de recursos. Aunado a la camisa de fuerza que significa los usos y costumbres en el ejercicio del poder en los municipios. *“La administración pública local en nuestro país está basada en costumbres y reglas preestablecidas por un sistema político monopartidista. En su mayoría, las cuestiones administrativas municipales no siempre son eficaces para atender las necesidades de la ciudadanía. Existe una persistencia de estructuras administrativas tradicionales. Estas estructuras tienden a tener una visión excluyente a otros agentes o productores de servicios. Por esta razón, el gobierno municipal, pretende ofrecer todos los servicios de forma pública, sin muchas veces, tomar en cuenta mejores opciones de la iniciativa privada. Provocando así, falta de competencia y en repetidas ocasiones, ineficiencia y falta de calidad en el servicio” (Flores, 2008).*

Según CONEVAL, los tres rubros más importantes a los que cuales se dirigen las acciones gubernamentales son: Educación con un 34.6%, el Bienestar Económico con un 21.2% y Medio Ambiente Sano 21.2% (ver Figura 1), otros indicadores como la no discriminación y salud con 7.6 y 6.1% respectivamente. Es de resaltar que el rubro de trabajo y de la vivienda ocupan los últimos lugares en atención por parte del gobierno en turno con un 1.5 y 3.0% respectivamente.

Figura 1. Rubros del Bienestar Económico a los que se Alinean Los Programas y Acciones del Gobierno De Puebla, 2010.



Fuente: Tomado de Informe de pobreza y evaluación en Puebla 2012, CONEVAL.

Estas ineficiencias y falta de calidad no tan solo en los servicios sino también en identificar las oportunidades de desarrollo en el municipio, posibilitan la inserción de la Consultoría tanto en la parte pública como en la privada en los municipios.

Algunos autores afirman que: “...si se trabaja más activamente con el gobierno local, se lograría una legitimidad más fuerte. Si bien es cierto que el municipio debe caracterizarse por tener una sociedad participativa, el gobierno debe comprometerse para fomentar esta participación. Se deben establecer instancias y programas para que la sociedad sea un actor primordial en la toma de decisiones. Con esto, sería más viable la obtención de recursos para el municipio por parte de las entidades federal y estatal” (Flores, 2008).

1.4. EL DESARROLLO ECONOMICO A TRAVES DE LA CONSULTORÍA EXTERNA

Las múltiples fallas en la gestión municipal y luego entonces regional, forzosamente lleva a la pregunta de cómo se están haciendo las cosas en los municipios. De forma empírica se evidencia la nula existencia de una metodología de gestión e identificación de programas, proyectos o política pública que resuelva las necesidades de la población así como los retos del municipio que significan sus obligaciones legales ante la población así como el fomento del desarrollo en su demarcación. La Consultoría externa podría significar crecimiento económico y posteriormente trocar en Desarrollo Económico en los municipios y/o regiones del país.

“La consultoría puede desempeñar un papel muy importante como detonador del desarrollo económico y social de las empresas y de los países” (Fleitman,1999).

Un buen servicio de consultoría derivaría en un punto de inflexión para mejorar la vida económica del mismo, convirtiéndose en oportunidades de elevar la calidad de vida de los habitantes de esta zona. Se vería reflejada:

- a) En la esfera pública, una mejora en la eficiencia y gestión de recursos para el municipio. A través asesorar a los municipios en la gestión de recurso o aprovechamiento de los programas de fomento federales o estatales

Un fortalecimiento de los vínculos entre las dependencias de los 3 niveles de gobierno, la vigorización de los programas federales, estatales que compartan áreas o grupos objetivos similares así como en los proyectos municipales. Todo ello a través de propuestas reales y tangibles en los planes de desarrollo municipal y de programas o proyectos derivados de este.

- b) En la esfera privada, una mejor identificación de vocaciones productivas naturales, de proyectos detonadores, de ventanas de oportunidad para los habitantes empresarios o emprendedores, impactaría de manera positiva el desarrollo económico y social, incrementándose los niveles de bienestar de la población.

Estas dos vertientes se alinearan con los Planes o Programas de Desarrollo de los tres órdenes de gobierno. Así como con sus proyectos o políticas públicas derivadas. Elaborando instrumentos ad-hoc locales tendientes a impulsar el desarrollo de los municipios y de la subregión.

1.4.1. El municipio, ventana de oportunidad para la consultoría

El municipio es la base de la estructura de gobierno de nuestro país. En años recientes se ha llevado a cabo un amplio proceso para fortalecerlo. Se destacan obligaciones y facultades plasmadas en las diferentes Leyes (Carta Magna, Constituciones de los Estados, Leyes Orgánicas Municipales y en diversas disposiciones legales) que integran el marco legal que sustentan las funciones municipales, mismas que buscan ampliar su actuación.

Los municipios de México han asumido responsabilidades, y buscan mejorar su papel en las funciones que les atribuye la ley. De tal manera, se observan esfuerzos tendientes a superar sus compromisos y problemática como: la debilidad institucional, la carencia de recursos económicos, la fragilidad de sus estructuras administrativas, y la ausencia de recursos humanos profesionales y capacitados.

El gobierno municipal debe prestar los servicios públicos que satisfagan las crecientes demandas de la población. De conformidad al Art. 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el Ayuntamiento es responsable de los servicios de: agua potable, alcantarillado y drenaje, alumbrado público, rastros, panteones, mercados y centrales de abasto, calles, parques y jardines, limpieza, recolección y traslado de residuos, seguridad pública y tránsito, así como las que adicionalmente les confiere la Constitución Local. Para responder con óptimos resultados, el municipio requiere de recursos económicos suficientes que le permitan atender oportuna y eficazmente estas demandas.

Para cumplir los mandatos federales y estatales, el municipio recibe recursos de la Federación, resultado de los Convenios de Coordinación Fiscal y

Colaboración Administrativa, así como ingresos propios como complemento a sus recursos.

Ante la carga de responsabilidades que lleva a costas el municipio en México. Es imperante que ellos busquen la manera de allegarse de soluciones; una posibilidad de solución es la de la subcontratación, materializada en Consultoría, Asesoría, Coaching, o el Outsourcing. Todas ellas son estrategias que proporcionan auxilio a los ayuntamientos para afrontar exitosamente las responsabilidades que le mandata la ley.

1.4.2. Planeación en el municipio

La planeación del desarrollo municipal es una actividad de racionalidad administrativa, encaminada a prever y adaptar armónicamente el quehacer gubernamental con la satisfacción de las necesidades básicas de la comunidad. A través de la planeación, los ayuntamientos podrán mejorar sus sistemas de trabajo y aplicar con mayor eficacia los recursos financieros con que cuentan con frecuencia muy limitados para el desarrollo de proyectos productivos y de beneficio social. *“A pesar de que el proceso ha sido lento, pero paso a paso los gobiernos de los estados y municipios han empezado a incursionar en servicios de outsourcing para “adelgazar” costos en administraciones Estatales. Querétaro, Nuevo León, Guanajuato, el Estado de México y el Distrito Federal son los más activos en esquemas que permiten ahorros de entre 10 y 40 por ciento en los gastos gubernamentales”.* (Ortiz, 2011)

Por otro lado el municipio reconocido ya como orden de gobierno, necesita fortalecerse y desarrollar sus capacidades de gestión desde la perspectiva democrática y de alta eficacia gubernamental que le permita aprovechar las oportunidades y sortear con éxito los desafíos actuales. Con base en estas ideas, proponemos identificar la manera en que los gobiernos municipales guían su desarrollo, y de forma paralela propondremos el uso de la Consultoría profesional en el área de estudio, que acompañada con instrumentos de fomento económico (planes y programas de desarrollo, así como de consultoría privada) integrando conceptos clave de la administración pública

municipal con los del desarrollo socioeconómico: la participación ciudadana, el fortalecimiento institucional y el desarrollo sustentable.

Los pocos proyectos gestionados políticas públicas locales así como la ausencia de despachos de consultoría en los municipios del polígono en estudio, que no recogen la vocación natural de las regiones o municipios donde se ejecuta es un indicio que no se tiene una idea clara de lo que es la consultoría y sus potencialidades. En la subregión de estudio se deduce empíricamente que no existe ningún tipo de consultoría, y esto se ve reflejado en proyectos de desarrollo inconexos exhibiendo acciones fallidas de gobierno, en la mayoría de los casos.

Un caso emblemático fue la construcción del Proyecto Estatal “La Célula”, puerto seco que hace poco más de un lustro los gobiernos estatal y municipal (Libres) lo enarbolaron como un proyecto detonador del desarrollo regional, pero que a la distancia solo se puede ver como un elefante blanco, un proyecto incoherente y ajeno a la realidad municipal.

1.4.3. El desarrollo regional, las regiones en el crecimiento del PIB nacional

El desarrollo regional o local es importante para un crecimiento sostenido a nivel nacional. *“En promedio, el 40% del PIB de los países de la OCDE fue generado por el 10% de las regiones o gobiernos locales de 1995 a 2007. En países como Grecia y Portugal, el 10% de sus regiones con mayor producción contribuyó a la más de la mitad de su PIB nacional. El mismo fenómeno se presenta en Rusia y Brasil, en determinadas regiones contribuyen fuertemente al PIB nacional, mostrando con ello la importancia grande de las regiones. Para los 34 países de la OCDE cerca del 40% de su PIB, empleo y crecimiento demográfico de los últimos 15 años, se debe principalmente a un número reducido de sus regiones”.* (Pérez-Rasgado. 2014).

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo General:

Conocer los principales Modelos Teóricos de Consultoría para clasificar la forma de como los municipios de la subregión en estudio instrumentan sus planes, programas, proyectos de desarrollo para así tener bases y hacer recomendaciones relativas al uso de la Consultoría Externa como herramienta de auxilio de la gestión pública de programas y de proyectos que eventualmente deriven en crecimiento económico y en desarrollo económico.

1.5.2. Objetivos Particulares:

Para tener fundamentos y hacer recomendaciones:

- I. Describir los principales Modelos de Consultoría, fundamentos, características y particularidades.
- II. Conocer la concepción de desarrollo y de indicadores de desarrollo que tienen autoridades o funcionarios municipales del polígono en estudio.
- III. Identificar la forma en como estos ayuntamientos instrumentan planes, programas o proyectos de desarrollo o su política pública.
- IV. Conocer como participan los habitantes de estos municipios en el desarrollo de sus municipios.
- V. Sistematizar los pasos, los requisitos administrativos y legales para establecer una *Oficina de Consultoría* en la subregión objetivo.

1.6. HIPOTESIS

La ausencia total de Consultoría en el polígono estudiado, ha servido para desaprovechar totalmente las oportunidades de desarrollo y fomento económico de programas o recursos gubernamentales, tanto federales como estatales.

Parte de los planes, programas o proyectos municipales que se instrumentan, identifican o generan presentan fallas, convirtiendo esta situación en deficiencias de la gestión pública municipal.

2. METODOLOGIA

Para elaborar la presente investigación, se propusieron 3 fases:

1ª Fase de Gabinete

- i. Revisión de literatura en cuanto a las modalidades existentes de Consultoría Pública y Privada.
- ii. Diseño de preguntas que se integraron a un cuestionario, cuyo fin es saber cómo los municipios de la subregión estudiada gestionan o instrumentan sus planes o programas o proyectos de desarrollo económico.
- iii. Conocer los requisitos administrativos y legales de una empresa de consultoría.

Fase de Campo

- i. Recolección de datos e información a través de la aplicación del instrumento denominado "*Cuestionario para Municipios*" en el polígono de estudio.

2ª Fase de Gabinete

- I. Análisis de datos e información recolectada del instrumento diseñado, a través de una Matriz de Desarrollo Municipal de tipo frecuencial.
- II. Clasificar la forma en como los municipios de este polígono instrumentan sus planes, programas, proyectos de desarrollo o de política pública.
- III. Proponer la creación de una empresa de consultoría externa en esta subregión.
- IV. Discusión de resultados, conclusiones y recomendaciones.

2.1. MARCO LEGAL DEL DESARROLLO EN PUEBLA

Desde 2007 Puebla cuenta con al menos dos Leyes de Desarrollo vigentes que establecen que se deben destinar recursos al desarrollo social. Asimismo, se señala que toda persona o grupo social en situación de pobreza tiene derecho a recibir acciones y apoyos tendientes al mejoramiento de sus condiciones sociales, aun cuando no se menciona que existe una priorización de esta población.

El desarrollo en todas sus dimensiones es una preocupación permanente para las autoridades de los tres niveles de gobierno, pero primordialmente para las

autoridades estatales. Situación que se evidencia en las diferentes leyes que regulan el desarrollo tanto a nivel federal como en el estado, y que está plasmada en al menos dos leyes locales.

2.1.1. Ley de Desarrollo Social para el Estado de Puebla (LDSEP 2007)

Esta ley afirma que: “El constante cambio social y económico mundial modifica ordinariamente los escenarios del problema social, mismo que se han caracterizado por la magnificación de los riesgos que enfrentan las economías nacionales. La desaceleración de la actividad económica mundial, particularmente de las economías desarrolladas, impacta negativamente el desempeño de los países en desarrollo, limitando severamente el margen de acción tanto de los gobiernos como de los sectores privado y social, trayendo consigo problemas que pueden atenuarse o agravarse según las medidas (intervenciones) que se adopten para su corrección” (LDSEP). Poniendo de manifiesto el énfasis que el gobierno estatal imprime a esta dimensión.

2.1.2. Ley de Desarrollo Urbano Sustentable del Estado de Puebla (LDUSEP)

“Una de las aristas del desarrollo de una sociedad es el ordenado crecimiento y expansión de los centros de población en un territorio determinado como detonante y garante del desenvolvimiento socioeconómico, comercial e industrial que logre el constante mejoramiento de la calidad de vida de la población...concluyendo de que el desarrollo en la Entidad, debe ser congruente con los ordenamientos legales en la materia; estar acorde con los procesos de crecimiento urbano; planear el desarrollo regional, la preservación, continuación y reproducción del medio ambiente; los sistemas y redes de organización y distribución de bienes y servicios en los centros de población; el Ordenamiento Territorial de los Asentamientos Humanos; las reservas territoriales; la revisión de las competencias y funciones de los órganos públicos que intervienen en el diseño y planeación del desarrollo urbano sustentable, entre otros aspectos”.

3. MARCO TEORICO

3.1. LA CONSULTORÍA EN EL DESARROLLO DEL MUNICIPIO EN MÉXICO

Actualmente las empresas y organismos públicos más competitivos y/o eficientes, son aquellos que intensifican sus conocimientos y que capacitan permanentemente a sus colaboradores a todos los niveles. De tal manera que la Consultoría debe jugar un papel más crucial, siendo el visor, que detecte e identifique oportunidades, proponga programas, proyectos realistas y detonadores del desarrollo económico y social en los municipios.

De la anterior sentencia, podemos afirmar que la consultoría pública, es la oportunidad de potenciar el crecimiento y con ello el desarrollo económico en comunidades marginadas del país, para efficientizar los recursos financieros, económicos y humanos de muchos municipios de México. Para ello es necesario conocer elementos y herramientas que la misma administración pública proporciona.

3.1.1. Consultoría Privada Dirigida Al Sector Público o Gobierno

La evidencia empírica muestra que lo consultoría está en franco ascenso, esto quizás como respuesta a la complejidad que reviste la situación económica local, nacional y global. El rol que tiene la consultoría económica ante los nuevos retos y a un entorno sumamente difícil a los que debe enfrentarse se puede analizar en el plano de las necesidades que están planteando los clientes-organismos públicos ante la demanda exigente de colaboración de profesionales expertos en muchas áreas que ayuden a la solución eficiente de la problemática a la que se enfrentan.

A la Consultoría Pública o Económica se puede definir como:

“Actividad desarrollada por profesionales, independientes a las entidades económicas (clientes), que cuentan con los medios y cualificación necesarios para llevar a cabo y/o colaborar en la ejecución eficiente de tareas de administración, de gestión de empresas y entidades, ya sean privadas o

públicas. En consecuencia, la misión del asesor económico consiste en ayudar tanto en sus funciones de administración como en las de gestión de manera eficiente” (Carro y Moliner, 2007)

3.1.2. Consultoría Privada Dirigida Al Empresario o al Emprendedor

Es llamada también gerencial o corporativa y se define: *“un servicio de asesoramiento contratado por personas externas y especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización-cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, en la aplicación de soluciones” (Alvarado, 2010).*

Rasgos de la Consultoría Empresarial

1- La consultoría es un servicio independiente.

Se caracteriza por la imparcialidad del consultor,. no tiene autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas. Pero debe asegurar la máxima participación del cliente en todo lo que hace de modo que el éxito final se logre en virtud del esfuerzo de ambos.

2- Es esencialmente un servicio consultivo.

No se contrata a los consultores para dirigir organizaciones o para tomar decisiones en nombre de directores en problemas. Su papel es actuar como asesores, con responsabilidad por la calidad e integridad de su consejo; los clientes asumen las responsabilidades que resulten de la aceptación de dicho consejo.

3- La consultoría es un servicio que proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos.

Una persona llega a ser consultor de empresas en el pleno sentido del término después de haber acumulado una masa considerable de conocimientos sobre los diversos problemas y situaciones que afectan a las empresas y adquirido la capacidad necesaria para identificarlos, hallar la

información pertinente, analizar y sintetizar, elegir entre posibles soluciones, comunicarse con personas,

4- La consultoría no proporciona soluciones milagrosas.

Es un error suponer que, una vez contratado el consultor , las dificultades desaparecen. La consultoría es un trabajo difícil basado en el análisis de hechos concretos y en la búsqueda de soluciones originales pero factibles. El empeño decidido de la dirección de la empresa en resolver los problemas de ésta y la cooperación entre cliente y consultor son por lo menos tan importantes para el resultado final como la calidad del consejo del consultor.

En síntesis, la Consultoría de Empresas es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los propietarios, gerentes, directivos, y administradores a alcanzar los objetivos y fines de la organización. Todo ello mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales; el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades; el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de los manejos, soluciones, cambios o correcciones.

Tipos de Consultas, que según las necesidades del cliente se le pueden ofrecer: planificación estratégica competitiva, organizamos eficientemente el personal de su empresa, mejorar la productividad y el rendimiento de su personal, restaurar y rediseñar procesos, sistemas y equipos del personal, rescatar empresa en crisis, crear un plan personal de desarrollo integral, evaluar oportunidades de negocio, revisar la estrategia de tu negocio familiar, crear un plan de acción que te permita generar más clientes, llevar tu negocio profesionalmente al internet, utilizar el internet y las redes sociales para el desarrollo y crear alianzas estratégicas

3.2. LA CONSULTORÍA

Este es un concepto que denota aconsejar por lo que únicamente resuelven dudas o problemas dando opiniones. Necesita una consulta previa para delimitar su opinión. El consultor es un experto en materias ontológicas y empíricas a través de metodologías y experiencias. Normalmente ya tiene la

metodología o experiencia previa “producto” condicionada a un resultado y busca compradores de su producto. El cliente puede o no acatar el dictamen del consultor. Las consecuencias serán predecibles pero siempre variables. El cliente busca a la persona, a su conocimiento empírico. Por lo que la responsabilidad civil del consultor es menor y hasta a veces es nula.

Como una primera aproximación, podríamos definir a la Consultoría, de la siguiente manera:

Relación de ayuda establecida entre diferentes actores, el consultor y la organización. Relación basada por un lado sobre los conocimientos, las habilidades y las acciones del consultor, y por otro sobre la necesidad de conocimiento, la colaboración de la empresa, entidad o cliente. (www.gestiopolis.com/que-es-consultoria)

De otra manera,

“El servicio prestado por una persona o un grupo de personas, que de manera independiente a la organización, analizan e identifican algunas situaciones relacionadas con oportunidades, políticas, procedimientos y/o metodologías que se tienen dentro de la empresa o realidad, que pueden ser susceptibles de mejorar mediante la recomendación de alternativas y su aplicación”. (Mendoza-Barrón, 2000).

3.2.1. Consultoría y Asesoría

La Asesoría engloba a la Consultoría, por lo que tendremos que hablar de Asesoría en sentido estricto y Consultoría Profesional. Asesor viene de asistir, por lo que no solo resuelven dudas o problemas con dictámenes sino que también resuelven los trámites. No requieren consulta previa, pueden actuar en los problemas que el cliente no consultó pero que hubiera hecho. El asesor es experto en materias deontológicas como las leyes a través de conocimiento amplio y sin condicionantes en los que se busca oír los problemas y circunstancias del cliente. El cliente tiene que acatar lo que diga el asesor. Ya que las consecuencias se darán inevitablemente. El cliente busca la seguridad y certeza, a través del conocimiento normativo. Por lo que la responsabilidad civil del asesor será mayor, y es más propio de abogados.

Etimológicamente siguientes significados, son aplicados para nuestros conceptos:

a) Asesor: (Del lat. Assesor, de assidere = asistir, ayudar) adj. persona que asesora. Dicho de un letrado: que, por razón de oficio, debe aconsejar o ilustrar con su dictamen. (www.rae.es)

b) Consultor. (Del lat. Consulere, Consultare, Consultationem). Raíz latina referida a la acción de recibir, dar o tomar consejos, advertencias, consideraciones o asesorías previamente consideradas y reflexionadas con madurez. (<http://socioempresa.blogspot.mx/>)

La Consultoría, Compra de Información o de Experiencia

Bajo este esquema, el cliente ha definido cuál es el problema, qué tipo de ayuda (asesoría o consejo) requiere y a quién debe acudir para obtenerla. El comprador, cliente-gerente, empleado público o algún grupo dentro de la organización, determina que es necesario contar con más conocimientos sobre algún asunto o que debe llevarse a cabo cierta actividad, y llega a la conclusión de que no tiene la capacidad para recopilar la información para actuar internamente, o bien que resulta más sencillo, desde el punto de vista económico y de política del organismo, encomendar el trabajo a un consultor.

La necesidad de consultoría o asesoría, es que ante las diversas necesidades de una empresa o unidad administrativa pública, se presenten determinadas situaciones que dificulten la consecución de la misión, metas u objetivos de dicho organismo. Dichas situación podrían ser: problemas técnicos en el área de informática (redes, software, reingeniería informática y sistemas inteligentes), implicaciones jurídicas en la toma de decisiones, estudios de mercado ante el lanzamiento de un nuevo producto o de aceptación de política pública, estudios de la competencia, benchmarking, o nichos de mercado, estudios de reingeniería en organigramas dentro de la empresa o organismo público, estudios demoscópicos y opinión, de competencia político o posicionamiento público.

3.2.1.1. Tipos De Consultoría: Consultoría Interna, Semi-Interna y Externa

De acuerdo a su ubicación fuera o dentro del cliente, es posible distinguir los tres tipos:

3.2.2. CONSULTORÍA INTERNA

Es un tipo de personal o departamento que pertenece o está integrada a una de las entidades (empresas u organismo públicos) que implícita o explícitamente, cumple funciones de consultor interno. Pudiendo ser con experiencia a quien se asignan temporalmente funciones de consultoría, y desempeñar estas funciones de manera eventual o colateral.

“Existe la situación de personas o dependencias que tienen como función explícita la de asesorar y resolver problemas para la gerencia, y que lo hacen según un esquema de consultoría para un cliente, que, en este caso, es de la propia empresa. Las especialidades de este tipo de consultoría de carácter interno son muy variadas: organización, métodos, ingeniería industrial, sistemas, desarrollo de recursos humanos, desarrollo organizacional, etc”. (Blanco, 1991).

Hoy en día, con el auge de los programas de “productividad y calidad”, algunas empresas grandes han entrenado personas para que se desempeñen como consultores internos en estas materias y apoyen a la gerencia en el desarrollo de programas de mejoramiento de diverso tipo.

Entre las ventajas atribuibles al consultor interno:

1. costo menor (comparado con el de algunos consultores externos),
2. mejor conocimiento (más íntimo) de la empresa,
3. creación de una capacidad propia (“contar consigo mismo”).

Entre las desventajas:

- a) experiencia suele ser menos variada,
- b) menor objetividad para analizar la propia organización,
- c) autoridad e independencia puesta en duda,
- d) limitaciones debidas a la jerarquía o cultura de la empresa.

- e) distracciones que pueden producir las urgencias internas.

3.2.3. CONSULTORÍA SEMI-INTERNA

Para Marcel A. Blanco, esta consultoria es un tipo especial de situación que se da cuando el consultor forma parte de una organización mayor y trabaja, desde una de las organizaciones integrantes prestando sus servicios a otra del mismo conjunto. En esta situación, el consultor es, a la vez, interno y externo.

Esta se suele dar primordialmente en el seno de grandes consorcios en los cuales, por ejemplo, desde la Matriz se presta un servicio de consultoría a las empresas filiales (Antonorsi y Benitez, 1989). Aunque no está exenta de dificultades este tipo de consultoría puede llegar a incluir una verdadera relación consultor-cliente, incluida la facturación de los servicios. Bien manejada, puede tener las ventajas de ambas situaciones.

3.2.4. CONSULTORÍA EXTERNA

La consultoría externa, es la del consultor (individuo o empresa) que como ente ajeno al cliente presta sus servicios desde fuera de la empresa u organismo.

Las ventajas del consultor externo:

- a) Alto grado de especialización,
- b) Amplia gama de experiencias,
- c) Mayor objetividad ante situaciones,
- d) La empresa cliente no distrae recursos regulares,
- e) Su prestigio pueden llegar a tener efectos altamente positivos,
- f) Aprendizaje por parte del cliente.

Las desventajas:

- a) Alto costo, especialmente de las grandes empresas internacionales,
- b) Riesgo de caer en soluciones estereotipadas, de moda,
- c) Dificultad para conocer a fondo las situaciones “íntimas” del cliente,
- d) Posible dependencia permanente generada en la relación Cliente-Consultor.

3.3. FASES DE LA CONSULTORÍA

Aunque existen diversas modalidades y modelos de Consultoría. En términos generales el proceso de Consultoría, tiene 5 fases definidas claramente.

Cuadro 1. Fases y Características de la Consultoría

FASES	CARACTERÍSTICAS
1. Iniciación	Primeros contactos con los clientes Diagnóstico Preliminar de los problemas
2.-Diagnóstico Completo	Análisis del Objetivo Análisis del Problema Descubrimiento de los hechos Análisis y síntesis de los hechos Información de los resultados al cliente Planificación del cometido Propuestas de tareas al cliente y Contrato de consultoría
3. Plan de acción	Elaboración de soluciones Evaluación de opciones Propuestas al cliente Planificación de la aplicación de medidas
4. Implementación	Contribuir a la implementación Propuesta de ajustes Capacitación
5. Terminación	Evaluación e Informe final Establecimiento de compromisos Planes de seguimiento, de control y/o corrección Retirada

Fuente: www.consultoria-gerencial-empresarial.com/

3.3.1. Conceptos relacionados

Adicionalmente, durante el proceso de consultoría se van encadenando con ella diversos conceptos, tales como:

3.3.1.1. Coaching

“El coaching profesional es un proceso de cambio favorecido por la relación profesional establecida entre el cliente y el Coach, a través del cual se consiguen alcanzar objetivos en cualquier ámbito de su vida (social, organizacional, personal, salud, familiar, laboral) que se ha elegido para dicho cambio”. (Asociación Española de Coaching, 2014).

El papel del Coach en el Proceso de Coaching:

- ♦ Ayuda a la persona a reconocer sus propios recursos y hacer uso de ellos en el momento oportuno, ejercitando sus potencialidades.
- ♦ Ayuda a descubrir su propio conocimiento y a enriquecerlo aún más, guía a la persona a encontrar su equilibrio y bienestar, llevándole a reflexionar a través de su método de trabajo.
- ♦ Ayuda a despertar su curiosidad motivándole a progresar, estableciendo relaciones satisfactorias, favoreciendo una comunicación integral.
- ♦ Ayudará a mantener abiertos los canales de comunicación, aclarando los objetivos, reconociendo obstáculos y encauzando el camino para lograrlos, mejorando su toma de decisiones y responsabilidad sobre las mismas.
- ♦ Favorecerá procesos de aprendizaje, toma de riesgos una vez sopesados sus recursos y posibles consecuencias. Ayudará a encontrar el equilibrio entre los niveles físico, emocional, mental y espiritual, mediante la reflexión sobre esquemas y conductas habituales e improductivas de la persona.

3.3.1.2. Consultoría y Coaching

La consultoría ha de ayudar a las personas en su desempeño profesional. El consultor es una persona "experta", que presta sus servicios, para que las personas a quien sirve, mejoren en sus funciones, esto se suele dar mucho en el mundo de la empresa.

El progreso que llega de la mano del consultor es una mejora basada en la experiencia del consultor, dadas sus condiciones de experto en el tema para el que ha sido requerido. Normalmente no trata de trabajar y sacar el potencial que el cliente lleva dentro, algo en lo que se basa el coach, quien no tiene por qué ser un experto en el tema concreto que se trabaja.

El coach puede trabajar en cualquier actividad, ya que no necesita ser un experto en esa actividad, mientras que el consultor solo trabaja en su área de conocimiento, aportando desde su experiencia, sin embargo el coach ha de conocer de las artes y herramientas del coaching y disponer de la habilidad de

saberlas adaptar en el caso que trabaje, para que así la gente pueda dar lo mejor de sí.

En diversos casos los resultados del coach y del consultor pueden ser similares, aunque los medios utilizados sean diferentes, y no siempre es sustituible el uno por el otro. El consultor da soluciones con su experiencia, desde su capacidad de saberla adaptar a la situación que se le planté, mientras que el coach trabaja para que sea el cliente quien encuentre las soluciones.

Si se da el caso de que el coach es un experto en el tema que está tratando con su cliente, no ha de aportar soluciones, ha de esperar a que sea el cliente quien las encuentre. Su quehacer está en ayudar al cliente a entender el caso, y mediante sus artes y herramientas ayudarle a que encuentre las soluciones.

En el caso en que el cliente, después de mucho trabajo no llegue a encontrar soluciones, sí que el coach podría sugerir o usar alguna metáfora para que el cliente comience a darse cuenta de la solución, aunque no ha de darle una solución de forma directa, como haría el consultor. El consultor se podría beneficiar de las artes y métodos del coaching y desde su posición de experto usar el arte de preguntar, para hacer partícipe al cliente en el proceso y que se pueda sentir como co-creador en la solución de lo que se esté trabajando.

Otra cosa más en la que se puede beneficiar el consultor de las artes y herramientas del coaching, es en aumentar su capacidad de observar y entender las situaciones sobre las que va a trabajar, para que el aporte de su experiencia de unos mejores resultados.

Existe diferencia entre hacer coaching, ayuda para obtener las solución que está dentro de cada persona, y hacer de consultor, dar soluciones desde la experiencia. Un consultor que use coaching en sus procesos de consultoría, cuenta con más posibilidades de éxito.

El anglicismo "Coaching", mismo que se traduce al español por "entrenamiento". Palabra que no abarca con exactitud lo que abarca coaching.

El coaching por su propia naturaleza dinámica y de soluciones prontas es un proceso que se ha de desarrollar en un tiempo corto, diez o doce sesiones de

aproximadamente una hora, por término medio, aunque en algunos casos concretos también se podría prolongar más. Tampoco se trata de una intervención puntual.

El coach es un profesional que realiza las funciones de entrenador, cuando facilita a su cliente la participación en ciertas prácticas, ya sea de forma individual o en grupo, para así poder desarrollar o apropiarse de competencias y conductas. De esta manera las funciones de un coach son más amplias que las de un simple entrenador.

3.3.1.3. El Coaching y la Tutoría

El coach guía al cliente, para que el mismo llegue soluciones. No es necesario que el coach conozca en profundidad y de forma profesional el tema que se trata en la tutoría, aunque si es necesario para el tutor, conocer muy bien el tema que está tratando.

El común denominador entre el coach y el tutor es el estar presentes ante su cliente, para poder ver los cambios que se vayan suscitando, al tiempo de irse haciendo con la retroalimentación necesaria, para poder introducir cambios si se hacen necesarios.

El coach es un facilitador del aprendizaje, mismo que nos ayuda a abrir nuestro campo de visión. Auxiliándonos a darnos cuenta del altísimo potencial latente que está dentro de sus clientes.

El coach da acompañamiento para vencer los temores que surgen al tratar de cambiar, y salir de la zona de confort, dando confianza para que los miedos se disipen y no paralicen al emprendedor.

Es de resaltar que hacer coaching, no es tutorizar, ni viceversa al ejercer de tutor se está haciendo coaching, aunque hay muchas cosas en común. La tutoría hecha por alguien un profesional de coaching, tiene altas posibilidades de obtener mejores resultados.

3.3.1.4. El Mentoring

Proceso de guianza llevado por un responsable o profesional con experiencia. Los mentores facilitan las respuestas o soluciones al colaborador. Es transferencia de “know-how on the job” o del conocimiento y competencias para el trabajo.

Proceso de aprendizaje que pone en relación a 2 personas el Mentorizado (aprendiz) y el Mentor (persona con más experiencia y sabiduría) que guiará al otro en el largo camino del aprendizaje, elaborando un plan de trabajo personalizado adaptado a la situación, circunstancias y necesidades del aprendiz o emprendedor.

Durante este proceso rara vez el mentor facilita la respuesta, sino que estimula al mentorizado a avanzar mediante preguntas. Es una guianza basada en la experiencia, en el que el mentor cuestiona al mentorizado y la escucha activamente. Relata sucesos propios que le han ocurrido durante su caminar empresarial. Le ayuda a manejar información y analizar alternativas para que tome sus propias decisiones. Con la finalidad de que el mentorizado vea todos sus recursos ampliando su autoconfianza para emprender.

3.3.1.5. Tutoría Empresarial

Asistencia técnica en la que un profesional presta asesoramiento al emprendedor para elaborar su plan de negocio y poner en marcha su empresa, haciendo mucho más hincapié en el proyecto que en la persona, de hecho lo que se analiza es la viabilidad del proyecto. El tutor ha de disponer de capacidad para resolver problemas, aplicándose de manera flexible y pertinente, adaptándose así al contexto y a las demandas que plantean situaciones no favorables, para su cliente.

El tutor ha de conocer el contexto en el que actúa su cliente, así como sus actitudes, aptitudes, intereses y motivación, para proceder a actuar, dando pautas a su cliente en lo referente al proceso de aprendizaje en el que esté involucrado, así como ayudar al cliente en su integración en el grupo al que pertenece, si es necesario.

Es tarea del tutor el favorecer el desempeño de su cliente, realizando conjuntamente actividades para orientarle. Ha de seguir con su cliente una serie de pasos que van aumentando el nivel de dificultad y de entendimiento, para que el cliente se vaya formando.

3.4. LA INDUSTRIA DE LA CONSULTORIA

Los despachos de Consultorías ejercen en la actualidad una poderosa influencia en todas las áreas de la sociedad, sobre en las forma como operan las empresas y las dependencias gubernamentales.

En la actualidad la Consultoría es de las llamadas industrias limpias y que están en rápido crecimiento y diversificación, por la misma celeridad con que crecen los diferentes sectores de la economía. Entre las causas que explican la expansión de esta industria son las siguientes:

- i. La competencia en los mercados, así como su expansión se ha hecho más intensa.
- ii. La desregulación de los mercados ha multiplicado, la presencia de nuevas ofertas de competidores en los mercados
- iii. Las múltiples y constantes reformas fiscales, que año con año se presentan, y que son un reto pero también ventanas de oportunidad para el crecimiento por los incentivos y apoyos gubernamentales.
- iv. Los cambios situacionales y del entorno de las organizaciones (tecnologías, productos, nuevos mercados, demandas de clientes, etc) se han acelerado aumentándose los niveles de incertidumbre.
- v. Las nuevas tecnologías de la información, Tics, han modificado significativamente la forma de hacer negocios, la forma en cómo llegar a los clientes.

Motivaciones para contratación de Servicios de Consultoría

Los especialistas mencionan que existen mínimamente 3 razones por las cuales una organización de cualquier índole puede necesitar los servicios de un consultor:

1. Hay una diferencia entre dos situaciones: una real (pasada o presente) y una potencial o deseada.
2. Existe preocupación en situación y deseos de cambiarla.
Hay disposición a que un agente externo (consultor) se ocupe de ayudar a trabajar respecto de dicha diferencia, ayude a disminuir el “spread”, entre la situación actual y la deseada.

3.5. MODELOS DE CONSULTORÍA

El tipo de Consultoría está clasificado de acuerdo a cómo se da la relación entre Consultor-Cliente, cómo se plantea la problemática a resolver y la resolución de la misma, es decir cómo se presentan la solución o conjunto de soluciones. La Consultoría puede realizarse de diversas formas y modelos, la literatura menciona primordialmente 4 modelos, para este trabajo mencionaremos y analizaremos uno más.

- a) Asesor Experto
- b) Médico–Paciente
- c) La Holística o sistémica y
- d) Consultoría de Procesos

A continuación se da una descripción de los modelos mencionados:

Asesor Experto

La esencia de este modelo es que el cliente ha definido cuál es el problema, qué tipo de ayuda requiere y a quién debe acudir para obtenerla.

Las condiciones necesarias para aplicar este modelo exitosamente, por parte del cliente son las siguientes:

1. Ha diagnosticado correctamente el problema o situación
2. Ha identificado correctamente la capacidad del consultor para proporcionar una asesoría experimentada

3. Ha expresado correctamente el problema y la clase de experto o de información que debe obtenerse
4. Ha considerado y aceptado las consecuencias potenciales de obtener información o el servicio.

Si estas condiciones no se pueden cumplir, porque el problema es demasiado complejo, demasiado difícil de diagnosticar, delicado o porque no se sabe cuál es el problema, es necesario recurrir a alguno de los otros modelos de consultoría.

Médico–Paciente

El modelo “Médico-Paciente” es una de las técnicas tradicionales para la solución de problemas empresariales, este modelo es una variante del modelo de “experto”, pero en este caso se pide al Consultor hacer el diagnóstico y recomendar una solución, proporcionando la información, conocimiento y experiencia sistematizada que solucionará el problema o conflicto.

Otra forma de explicar este modelo es la del médico y enfermo, tal como ocurre cuando existe un malestar y se decide consultar a un médico, el cliente-paciente experimenta malestar y observa síntomas patológicos, no sabiendo en realidad qué es lo que anda mal ni sabe cómo arreglarlo. Entonces llama al consultor-experto (medico) y le da la orden de descubrir lo que está mal y recomienda la manera de arreglarlo.

Aquí en esta situación el cliente experimenta incomodidad y padece sintomatologías inconvenientes áreas de la empresa u organización, ignorando porque esas anomalías desconociendo como arreglarlos. Las premisas para que este tipo de modelo funcione eficazmente son:

1. El diagnóstico, por parte del experto –consultor- es beneficioso.
2. El cliente interpreta y explícame correcta y adecuadamente síntomas de la organización y ha localizado las áreas problemáticas.
3. La persona o grupo identificados como problemáticos darán información y datos meticulosos necesarios para realizar diagnóstico válido y eficiente, es decir, no ocultarán datos, ni exagerarán los síntomas.

4. El cliente comprenderá a detalle y correctamente el diagnóstico del experto.
5. El cliente aplicará a pie juntillas la solución que le proporciona el experto.
6. El cliente puede permanecer “saludable”, después que el consultor se retira.

Las limitaciones de este modelo son que el cliente, confiado en el recurso de poder llamar a un “médico”, puede no aprender a cuidarse mejor, ni hacer sus propios diagnósticos y ni curarse por sí mismo en el futuro.

Holística o Sistémica

La Consultoría Sistémica es una aplicación del Modelado Conductual Desarrollativo, desarrollo del británico John McWhirter. Esta metodología es tal vez la única intervención de cambio verdaderamente holística, ya que brinda el conocimiento, las habilidades y herramientas para trabajar todos los niveles en que se organiza la experiencia humana, desde el entorno hasta la supra-persona.

La Consultoría Sistémica incluye habilidades de consultoría, consejería, coaching, mentoring, patrocinio, enseñanza y entrenamiento, lo cual permite ayudar a las personas y a las organizaciones con una precisión y eficacia sin igual. Algunos de sus beneficios son:

- a) Se centra en el cliente o usuario y no en las técnicas o en la teoría.
- b) Trabaja con el modelo del cliente y no le impone uno ajeno, y
- c) El cliente aprende a partir de su propio modelo desarrollando sus propias habilidades.

La consultoría Sistémica viene a romper el esquema tradicional de concebir los modelos de intervención, pues se potencia aún más como un instrumento para impulsar el desarrollo económico y social, máxime cuando las nuevas tecnologías han abierto la puerta a multitud de modelos de intervención y vinculación para empresas y gobiernos. Los nuevos medios digitales ofrecen

multitud de oportunidades de desarrollo y progreso a los organismos públicos y privados demandantes de propuestas y análisis.

La consultoría sistémica entiende la empresa como una red de relaciones interconectadas. Partimos de la base de una serie de premisas básicas:

1) La relación existente entre las partes y el todo.

En contra de lo que establece la consultoría tradicional, que analiza las partes (estrategia, recursos, personal, procedimientos) para luego entender el conjunto de la empresa, el nuevo paradigma establece que la totalidad es lo primero, y una vez comprendida su dinámica, se pueden inferir las propiedades y características de interacción de las partes. Analizar el liderazgo, los procedimientos, los recursos, por separado, ya no tiene sentido. Estas partes no están tan claramente definidas y pueden mostrar propiedades o características diferentes según el momento, el contexto y quien esté analizando u observando la organización. Cuando estudiamos una parte de una organización, estamos siendo muy parciales, y estamos reduciendo y simplificando la realidad de manera que limitamos en gran medida un análisis en profundidad.

2) Es más importante el proceso que la estructura.

En consultoría tradicional se parte de la premisa que las estructuras organizativas generan los procesos. En consultoría sistémica pensamos que el proceso es lo primero, lo básico, y que cada estructura es una manifestación de un proceso subyacente. En una organización lo que importa son los resultados y éstos son realizados por los procesos, no por la estructura. Lo verdaderamente importante para el consultor son los hechos, el flujo de los acontecimientos.

3) El análisis, diagnóstico y solución depende del consultor que interactúa.

En muchas ocasiones se ha observado que un mismo hecho es interpretado de diferente manera por diversos profesionales. Y también como diferentes

consultores ofrecen diferentes soluciones, sin saber a ciencia cierta cuál de ellas sería mejor opción. Lo que sí es evidente, es que cada consultor enfoca el problema de diferente manera. De la misma manera que en la física cuántica el electrón puede aparecer como una partícula o como una onda, dependiendo de la intencionalidad del experimento, en consultoría no es posible separar lo observado del observador.

4) No existen leyes fundamentales que expliquen el funcionamiento de las organizaciones

La búsqueda de leyes sólidas inquebrantables que rijan el funcionamiento de las organizaciones quizás no sea un enfoque adecuado. Más que leyes elementales que sustentan el funcionamiento de las organizaciones podemos hablar de criterios en red de telaraña, en los que algunos pueden ser válidos en ciertas circunstancias y condiciones y otros pueden serlo con otros condicionantes. Ninguna de las propiedades de una parte de la organización es fundamental: todas ellas dependen de las otras partes, y la consistencia total de sus interrelaciones determinará la estructura de todo el entramado. La organización es pues vista como una red dinámica de relaciones interconectadas que incluye al observador humano como componente integral.

5) Los análisis y diagnósticos son limitados y aproximados.

Podemos aproximarnos a un problema, pero nunca podremos enfocar un problema con la verdad absoluta y exacta. Podemos interpretar el problema, y por tanto tener una aproximación de la realidad, siempre según el juicio y la subjetividad del consultor.

Esto no quiere decir que la consultoría tradicional está equivocada, solo pone de manifiesto que en ocasiones se muestra muy costosa y pocas veces operativa. El modelo a aplicar depende de la situación y del cliente. Por esto, antes de iniciar un trabajo, el consultor debe facilitar una correcta apreciación de la situación, de la actitud del cliente y definir con él una relación adecuada. En las dudas, conviene comenzar por analizar qué tipo de consultoría se ajusta al cliente o ver cual tipo de consultoría es la que proporcione mayor flexibilidad.

De Procesos

La característica principal de este modelo de la consultoría de procesos, reside en la manera en que el consultor estructura la relación, no en lo que el cliente hace. El consultor que se guía por este modelo comienza con ideas muy diferentes sobre la naturaleza del sistema de clientes y las metas del proceso. La premisa fundamental de la consultoría de procesos es que el problema es del cliente y sigue siéndolo a lo largo de la asesoría; el consultor puede ayudar a solucionarlo, pero nunca lo hace suyo.

Una premisa clave de la consultoría de procesos es que el cliente debe participar en el proceso de diagnóstico de lo que está mal (o a prender a ver el problema por sí mismo) y que debe colaborar activamente en la búsqueda de la solución porque, en última instancia, sólo él sabe qué es posible y que funcionará dentro de su cultura y situación. Otra premisa básica de la consultoría de procesos es que, en la práctica, el diagnóstico y la intervención no pueden separarse.

La Consultoría de Procesos *“es un concepto difícil de describir con sencillez y claridad. No se presta a una definición sencilla ni a que se den unos cuantos ejemplos ilustrativos porque se trata, más bien, de una filosofía o una serie de premisas básicas acerca del proceso de ayuda, que conducen al consultor a asumir cierta actitud en su relación con el cliente”.*(Schein, 1988).

Esta metodología es compleja, no es fácil su aplicación, sin embargo es la que mejor da resultados. En la mayoría de las empresas de consultoría ocupan de base esta metodología en sus consultas, dado que acompañada con otras técnicas como la investigación-acción se torna una herramienta poderosa en la resolución de problemáticas y de conflictos en cualquier unidad analizada ya sea administrativa, gestión o de servicios.

Condiciones para aplicar la Consultoría de Procesos en el análisis:

1. El cliente experimenta cierto malestar, pero desconoce su origen y no sabe qué hacer al respecto.
2. El cliente no sabe qué tipo de ayuda está disponible ni cuál consultor puede proporcionar la clase de ayuda que necesita.

3. El problema es de naturaleza tal que el cliente no sólo necesita ayuda para definir lo que está mal, sino que se beneficiará participando en el proceso de realizar el diagnóstico.
4. El cliente tiene una intención constructiva basada en metas y valores que el consultor puede aceptar, y tiene cierta capacidad para participar en una relación de ayuda.
5. En última instancia el cliente es el único que sabe cuál forma de intervención funcionará en esta situación.
6. El cliente es capaz de aprender a hacer diagnósticos y a resolver sus problemas propios organizacionales.

El preconizado acompañamiento que encomienda este Modelo de Consultoría entre la dupla consultor-cliente, va orientado a su propia naturaleza, la del modelo, de tal manera que, *“la meta principal de la consultoría de procesos consiste en ayudar al gerente a cuasi hacer él mismo este diagnóstico y a desarrollar un plan de acción válido... implica que el gerente y el consultor pasarán por un periodo de diagnóstico conjunto”* (Schein, 1988).

Una de las grandes fortalezas de esta metodología, es que involucra de forma directa al cliente en el diagnóstico de la unidad administrativa y con ello va generando autoconciencia, a la vez identifica posibles soluciones y con ello las internaliza apropiando de ellas. Lo único exigible al Consultor es que tenga la visión y el olfato muy agudo para poner al cliente en el punto exacto de solución, para que el mismo cliente la vea y la proponga como solución. *“El consultor de procesos debe ser un experto en prestar ayuda y en establecer con los clientes una relación que haga posible que esta ayuda sea útil”*. (Schein, 1988).

Metodología de la Consultoría de Procesos

La definición formal es: *“Conjunto de actividades del Consultor que ayudarán al Cliente a percibir, entender y actuar sobre los hechos del proceso que suceden en su entorno, con el fin de mejorar la situación según el deseo del propio cliente”*. (Schein, 1988).

Partiendo de esta definición, podremos decir que el papel fundamental del Consultor será un facilitador de conocimientos.

Otra de las fortalezas cautivantes de esta metodología, es que el consultor no deber ser especialista en todo, su papel será más bien de asesor, de guía en busca de soluciones, o en palabras de Edgar H. Schein: *“...el Consultor no necesita que sea un experto en la comercialización, finanzas o estrategia; si se descubren problemas en estas áreas, el consultor puede ayudar al cliente a encontrar un recurso experto y, lo que es más importante, ayudarlo a reflexionar sobre la mejor manera de asegurar la ayuda que necesita de esos expertos”*.

En síntesis, esta metodología es fundamental, crucial para el diagnóstico, ya que *“El consultor de procesos pretende dar al cliente una idea sobre lo que está sucediendo a su alrededor, en su interior, y entre él y otras personas. Entonces, con base en estas ideas, el consultor ayuda al cliente a decidir qué debe hacer para mejorar la situación. Pero la médula de este modelo consiste en que es necesario ayudar al cliente a que permanezca "pro-activo", en el sentido de retener tanto la iniciativa diagnóstica como la curativa. Los hechos que deben ser observados y de los cuales se aprenderá, son las acciones humanas que tienen lugar durante el curso normal del trabajo, en el comportamiento durante la reuniones, en los encuentros formales o informales entre miembros de la organización y en las estructuras organizacionales más formales. Las acciones del mismo cliente y su impacto sobre otras personas de la organización son particularmente relevantes”* (Schein, 1988).

Una de las aparentes debilidades de la consultoría de procesos es que evita la dependencia permanente del cliente al consultor, sin embargo esto no es cierto, dado que evita al cliente la desilusión, porque ve soluciones realistas y plausibles y con ello afianza al consultor como asesor permanente en cualquier toma de decisiones, convirtiéndose en un agente consultivo imborrable; asegurando con ello clientes e ingresos para la empresa de consultoría.

4. LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN GUBERNAMENTAL PARA EL DESARROLLO ECONOMICO

Dentro de la estructura de Políticas Publicas podemos encontrar diferentes niveles de acción.

4.1. EL PLAN DE DESARROLLO

El plan es un modelo sistemático de acción que está diseñado antes de concretar una acción o un conjunto de acciones, de manera tal que ésta pueda ser encausada hacia los objetivos deseados. Un plan es también una guía, un mapa. Por extensión podemos, decir que un Plan de Desarrollo es un instrumento, plasmado en un documento, de gestión cuya finalidad es la de promover el desarrollo económico y social en una territorialidad. De tal forma que, sienta las bases para resolver necesidades insatisfechas de los habitantes, elevando y mejorando los estándares y calidad de vida los ciudadanos. Un plan de desarrollo es aquel instrumento que establece los pasos a seguir para lograr el desarrollo social de una territorialidad (país, estado o municipio). Es un documento diseñado por las autoridades gubernamentales, que dictamina sus políticas, acciones y estrategias para promover el desarrollo y bienestar de sus gobernados.

Por lo general, tiene una duración de más de un año, de modo tal que el gobierno tenga el tiempo suficiente para implementar las medidas que considera necesarias para el desarrollo económico y social de su demarcación. El objetivo del plan de desarrollo es que las soluciones que ofrece logren mantenerse en el tiempo, ser sostenibles y realistas, para que la población no requiera de la asistencia gubernamental, que pueda mantenerse con sus propios medios. Por eso, los planes de desarrollo buscan promover la autosuficiencia de los habitantes de una demarcación determinada.

4.2. EL PROGRAMA DE GOBIERNO

Otro de los instrumentos necesarios para establecer una política pública es la de los programas sectoriales. La noción de programa de Gobierno tiene diversos usos. Por lo general se aplica para nombrar a la planificación que se

desarrolla en torno a un proyecto o a una iniciativa. Así un programa, lo podemos definir como:

“... instrumento que detalla las acciones se llevarán a cabo y cuáles son los pasos a seguir. Lo que hace el programa de trabajo, en este sentido, es sistematizar las actividades que se planean realizar” (www.definicion.de/programa-de-trabajo).

La finalidad de un programa es planificar y coordinar las acciones. Esto resulta esencial cuando se contempla la participación de diversas instituciones en un mismo proyecto. Un programa de trabajo para el saneamiento de un río, por citar una posibilidad, puede repartir las tareas entre el gobierno municipal, el gobierno nacional y una organización no gubernamental que trabaja para la protección del medio ambiente.

Programas Sectoriales Especiales

Son otros de los documentos básicos de planeación, cuya primera definición es:

“...instrumentos de planeación que señalan objetivos, estrategias y líneas de acción de un determinado sector del desarrollo económico-social de la una territorialidad. Detallarán con mayor precisión las políticas públicas consideradas en el Plan de Desarrollo, su vigencia no podrá rebasar el periodo determinado por leyes, aun cuando sus previsiones deberán ser de largo plazo. En su elaboración e integración, quedarán incluidas las propuestas que haga la sociedad a través de los mecanismos de participación que señala la Ley y el Reglamento. Se formulan asegurando su debida congruencia con las prioridades, objetivos, estrategias y líneas de acción que establezca el Plan de Desarrollo, cuidando que su desagregación a detalle sea la adecuada para constituirse en un instrumento eficaz de orientación del quehacer gubernamental y que identifique claramente las responsabilidades que correspondan a las partes involucradas y a los tiempos de ejecución de los programas y proyectos incluidos”. (<http://portal2.edomex.gob.mx/copladem/programas/sectoriales/index.htm>)

4.3. EL PROYECTO

Es importante resaltar uno de los conceptos fundamentales que une a la Consultoría pública y privada, es el de Proyecto. Uno de los conceptos fundamentales en el presente trabajo, es el de Proyecto. Este concepto en la práctica es considerado como una actitud, una intención, una idea, pero en lo que sí existe consenso entre los autores, es que se trata de un avance de acciones (en las 2 esferas) que se efectuarán y que son direccionadas a alcanzar un fin determinado.

Podríamos afirmar que,

“...un proyecto es una propuesta de acción técnica y económica para resolver una necesidad utilizando un conjunto de recursos disponibles, los cuales pueden ser, tangibles como recursos humanos, materiales y tecnológicos e intangibles como: capacitación, cibernéticos, de procesos entre otros”.

4.3.1. El Proyecto, Instrumento de Planeación del Desarrollo

Tal como menciona la Guía para la Presentación de Proyecto de ILPES-CEPAL. Las cuales son retomadas en este trabajo, se puede definir que: *“El proyecto, es un conjunto de etapas secuenciales que se realizan mediante una serie de estudios que permiten implementar una idea o conjunto de estas, tendiente (s) a proporcionar una solución a un problema de la realidad”*. Y saber si la idea es viable, si se puede realizar y que resultados arrojará ganancia económica, empleo, seguridad, alimentación, etc.

4.3.1.1. Tipología De Proyectos

La realidad esta vasta que para clasificar a los proyectos tenemos q echar mano de todo un amplio espectro,

Por su Carácter

Sociales

Cuando la decisión de realizarlo no depende de que los consumidores o usuarios potenciales del producto, puedan pagar íntegramente o individualmente los precios de los bienes o servicios ofrecidos, que cubrirá total o parcialmente la comunidad en su conjunto, a través del presupuesto público de sistemas diferenciales de tarifas o de sus subsidios directos.

Financieros.

Cuando su factibilidad depende de una demanda real en el mercado del bien o servicio a producir, a los niveles del precio previsto.

Por Sector de La Economía

Agropecuarios.

Dirigidos al agro para la producción animal, agrícola, forestal, la pesca y los proyectos de riego, colonización, extensionismo, crédito agrícola y ganadero, y de mecanización.

Industriales.

Son los proyectos de manufactureros, de extracción y de procesamiento de los productos obtenidos de la pesca, de la agricultura y de la actividad pecuaria.

Servicios

Integra los proyectos de productos intangibles como proyectos de educación, capacitación, alfabetización, de salud, etc

De infraestructura social y económica.

Los primeros caracterizados por ser proyectos que cubren necesidades básicas en la población, tales como: salud, educación, recreación, turismo, seguridad social, acueductos, alcantarillados, vivienda y ordenamiento espacial

urbano y rural, los segundos los que proporcionan a la actividad económica ciertos insumos, bienes o servicios, de utilidad general, tales como: energía eléctrica, transporte y comunicaciones.

De servicios.

Se caracterizan porque no producen bienes materiales. Prestan servicios de carácter personal, material o técnico, ya sea mediante el ejercicio profesional individual o a través de instituciones.

Por Su Objetivo

Proyectos de producción de bienes.

Pueden ser: Primarios. (Extracción) agrícolas, pecuarios, mineros, pesqueros o forestales. Secundarios. (Transformación) bienes de consumo final, intermedios o de capital.

Proyectos de prestación de servicios.

Pueden ser: De Infraestructura Física. En estos se incluyen los transportes, las comunicaciones, el riego y la recuperación de tierras, la energía eléctrica, el saneamiento y las urbanizaciones. De Infraestructura Social. Comprende la salud, la educación y la vivienda y la organización social (administración pública y seguridad nacional). Otros servicios. Se incluye la distribución, el financiamiento, la información y el esparcimiento.

Proyectos de Investigación.

Se divide en dos: Investigación en Ciencias. Pueden ser ciencias exactas, naturales o sociales. Investigación Aplicada. Puede estar relacionada con recursos naturales, con procesos de transformación (tecnología) o con procesos de decisión (organización).

Según El Ejecutor

Públicos.

Son proyectos ejecutados por entidades del gobierno y con presupuestos de inversión pública. Normalmente apuntan al mejoramiento de la salud, la

educación, la vivienda, el transporte, etc., y son formulados con base en los planes y programas de desarrollo económico-social que preparan los diferentes niveles de la administración pública.

Privados.

Son proyectos preparados y ejecutados por personas naturales o jurídicas con recursos privados o de crédito, buscando siempre las mejores oportunidades de inversión y la mejor rentabilidad.

Mixtos.

Son proyectos promovidos y ejecutados coordinadamente entre el sector público y privado, a través de las denominadas empresas de economía mixta.

Ciclo De Vida De Los Proyectos

Los proyectos son finitos: tienen un comienzo y final bien definidos, y en ocasiones parecen tener vida propia. En consecuencia, es lícito pensar que un proyecto tiene un ciclo de vida natural que consta de cuatro fases: concepción, formación, operación y terminación.

Concepción

Se estudia la idea de realizar un proyecto. Si es beneficioso y factible, la idea se transforma en una propuesta de proyecto, y luego se toma la decisión de “realizarlo” o “no realizarlo”. En la propuesta deben incluirse los beneficios esperados, los estimados de los recursos requeridos (personas, capital, equipo, etc.) y la duración del proyecto. Cuando se aprueba la propuesta, el proyecto pasa a la fase formativa.

Formación

Se definen con claridad los objetivos, se selecciona el tipo de organización y se asigna al administrador del proyecto. Luego, se transforma la propuesta en un plan de proyecto maestro y se elaboran en detalle programas, requerimientos de recursos y presupuestos.

Operación

En la fase operativa ya debe estar conformado el equipo de proyecto. En este momento comienza el trabajo en el proyecto, realizar el proceso de seguimiento al progreso del proyecto, actualizar los planes de proyecto y vigilar de cerca el equipo son responsabilidades administrativas clave en esta etapa.

Terminación

En la fase de terminación ya se debe haber completado el trabajo en el proyecto (o suspendido prematuramente). Durante esta fase se analizan los éxitos y fracasos del proyecto (incluida su estructura organizativa), se prepara un informe detallado para los equipos de proyectos futuros y se les asignan nuevas tareas a los miembros del equipo.

Proyectos De Inversión

Un proyecto de inversión debe ser correctamente formulado, analizado y evaluado a fin de no contar con imprevistos que retrasen la ejecución del mismo para llegar a la consecución del objetivo deseado. (Mokate, Karen 2004). Un proyecto de inversión se puede entender como "un paquete discreto de inversiones, insumos y actividades diseñado con el fin de eliminar o reducir varias restricciones al desarrollo, para lograr uno o más productos o beneficios, en términos del aumento de la productividad y del mejoramiento de la calidad de vida de un grupo de beneficiarios dentro de un determinado período de tiempo. (Núñez, 2007). De acuerdo al tipo de inversión, los proyectos pueden ser clasificados a partir del fin buscado, es decir:

Proyectos de Inversión Privada

En este caso el fin del proyecto es lograr una rentabilidad económica financiera, de tal modo que permita recuperar la inversión de capital puesta por la empresa o inversionistas diversos, en la ejecución del proyecto.

Proyectos de Inversión Pública

En este tipo de proyectos, el estado es el inversionista que coloca sus recursos para la ejecución del mismo, el estado tiene como fin el bienestar social, de modo que la rentabilidad del proyecto no es sólo económica, sino también el

impacto que el proyecto genera en la mejora del bienestar social en el grupo beneficiado o en la zona de ejecución, dichas mejoras son impactos indirectos del proyecto, como por ejemplo generación de empleo, tributos a reinvertir u otros.

Proyectos de Inversión Social

Un proyecto social sigue el único fin de generar un impacto en el bienestar social, generalmente en estos proyectos no se mide el retorno económico, es más importante medir la sostenibilidad futura del proyecto, es decir si los beneficiarios pueden seguir generando beneficios a la sociedad, aun cuando acabe el período de ejecución del proyecto.

Hasta aquí hemos hecho referencia a los diferentes instrumentos de política pública, que son las diferentes herramientas que conforman los elementos para potenciar el desarrollo económico de cualquier localidad, municipio, estado o nación. Estos instrumentos ideas perfectamente son herramientas sumamente eficaces en la planeación de cualquier unidad administrativa del sector público e inclusive privado, con sus respectivas adecuaciones.

4.4. LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN EL DESARROLLO ECONÓMICO

Las diferentes formas de promover el cambio dentro de las estructuras sociales es de suma importancia, máxime si existe al imperiosa necesidad de intervenir de forma directa para cambiar el derrotero, el curso del “desarrollo económico natural” de las comunidades. Ese Desarrollo que se da de forma inercial, sin una plena intervención por parte de la sociedad o de los tomadores de decisiones gubernamentales.

Uno de los instrumentos predilectos para promover el desarrollo o de intervención las políticas públicas locales. En los diferentes se habla hasta la sociedad de políticas, mismas q van desde la política económica, la social, la financiera, etc.

Una primera aproximación a la definición de Políticas Públicas, seria:

“...acción gubernamental que moviliza recursos humanos, financieros e institucionales para resolver problemas públicos dentro de una sociedad. Una política está formada por el conjunto de acciones secuenciales específicamente planeadas para resolver las causas de un problema público. Las políticas pueden incluir leyes, programas y proyectos; pueden asignar recursos (gasto público e impuestos) o pueden regular actividades (normas civiles y penales), y se orientan a la eficiencia, porque buscan lograr los mejores resultados con los recursos y medios disponibles” (Aguilar, 1996).

Ahora las acciones gubernamentales, tendientes resolver un problema público deberán ser precisas, eficaces y contumaces. El engarzarse con un problema público, se eslabona una esfera más de la realidad social. Aunque para muchos autores las políticas públicas, es un campo de la ciencia política, también es cierto que un instrumento de planeación y ejecución económica, que desembocará en el desarrollo económico. Para algunos autores, la instrumentación de políticas públicas, es un proceso que ofrece diversas definiciones y acercamientos, por ejemplo, Guy Peters define el proceso como la suma de las actividades de los gobiernos, ya sea por medio de una aceptación directa, o por medio de agentes en la medida en que tengan una influencia sobre la vida de los ciudadanos (Peters 1986, citado en Nelson, 2001).

Algunas otras definiciones más predominantes caracterizan a este proceso como:

“... un conjunto de actividades destinadas a la solución de problemas. Por ejemplo, John Dewey (Nelson, 2001) dividió la toma de decisiones públicas en cinco pasos, que van desde un cierto sentido de perplejidad o asombro, pasando por la definición del problema, hasta llegar a la experimentación con la opción seleccionada” “...describió el proceso como uno de decisión creativa, compuesto por las fases de recomendación, prescripción, invocación, aplicación y finalización” (Lasswell, 1971).

La Agenda Pública, Agenda Gubernamental y El Problema Público

El diseño de una política pública es la medicina ante la enfermedad social, y sustancialmente se podría afirmar que es cuando ya se tiene plena y perfectamente identificado el problema, propiamente dicho el problema público. Cabe resaltar que si un problema público se encuentra mal identificado, mal definido, mal planteado y mal estructurado, las soluciones que se adopten serán totalmente erróneas, que no impactaran en la solución del problema público.

Por ello los problemas públicos deben ser definidos, planteados y estructurados de manera que sean social y gubernamentalmente abordables, de acuerdo con los recursos intelectuales, legales, fiscales, políticos y administrativos disponibles. (Montecinos, 2005).

La Agenda Pública

Se inclina a ser más general y abstracta en ella los asuntos presentan una formulación muy genérica y aún se encuentran en formación de una problemática que afecta a un grupo considerable de personas.

La Agenda Gubernamental o Institucional

Se define como: "... conjunto de asuntos explícitamente aceptados para consideración y solución seria y activa por parte de los encargados de tomar las decisiones" (L. Aguilar, 1993). La agenda gubernamental tiende a ser más acotada, específica y concreta, en síntesis es el listado de los Problemas Públicos en los que el Gobierno ha decidido intervenir.

El Problema Público

Se define de la siguiente manera:

"...es cuando un problema pasa de ser un problema de índole o naturaleza particular o individual y se transforma en una situación que afecta negativamente el bienestar colectivo, con ello la paz social o al ambiente

ecológico, pudiendo poner en crisis la viabilidad de la comunidad misma”.
(<http://es.scribd.com/doc>)

O bien,

“... proceso mediante el cual una cuestión, oportunidad o tendencia, ya aprobada y colocada en la agenda de la política pública, es estudiada, explorada, organizada y posiblemente cuantificada para solucionar por los interesados, quienes no raramente actúan en el marco de una definición de autoridad, aceptable provisionalmente en términos de sus probables causas, componentes y consecuencias”. (Aguilar, 1993).

Es necesario hacer hincapié, que los problemas abordados en la agenda gubernamental deberán ser solucionables y asequibles en solucionar, en otras palabras “...que los problemas públicos deben ser definidos, planteados y estructurados de manera que sean social y gubernamentalmente abordables, de acuerdo con los recursos intelectuales, legales, fiscales, políticos y administrativos disponibles” (Aguilar, 1993).

Así para hacer una Política Pública son necesarias 2 condiciones:

- a) La inclusión de un problema público en la agenda gubernamental y
- b) Debe existir una definición precisa del problema público, que será resuelta con la política pública.

Las Políticas Públicas

Como se ha visto hasta hoy, instrumentar políticas públicas es todo un proceso, que si bien es cierto no es sencillo por el nivel de abstracción y su mediana complejidad por el nivel de certeza y eficiencia que se le demanda, no es imposible cumplir con los requisitos que se demandan en este proceso.

Las Alternativas de Política Pública

Ya plenamente definido lo que denominamos el problema público, debemos analizar la mayor cantidad de posibles soluciones, esto a través de grupos de trabajo con alguna metodología de gabinete o de experiencia campo.

Se deberá tomar en cuenta que cada alternativa que se presente deberá ajustarse irrestrictamente a la optimización de los recursos públicos con lo que cuenta o se le asigna para solucionar este Problema, recordando la máxima de la economía: “los problemas son abundantes pero los recursos escasos”. Así que la priorización así como la jerarquización es fundamental y determinante en esta subfase

Los criterios que toda política pública debe cumplir son:

- i. Ser legal, es decir, que cumpla la ley y la normatividad.
- ii. Usar eficientemente los recursos (es decir, proponer mejores soluciones con menos recursos).
- iii. Contar con el diseño y la capacidad institucional para implementar la política (que existan las instancias responsables de operar las acciones y que cuenten con capacidad y recursos suficientes) y
- iv. Proponer soluciones viables, que se puedan llevar a cabo y sean aceptables desde el punto de vista político. (alternativasociales.org.mx 2010)

4.5. INSTRUMENTACION DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

Entendemos el término de **instrumentación**, como la disposición u organización de los medios necesarios para llevar a cabo un plan o llegar a una solución. En este trabajo lo usaremos como un proceso íntegro, compuesto por la formulación, la implementación y la evaluación de una política pública.

Metodología de Los 3 Pasos

Diversos autores han propuesto diversas rutinas, en este trabajo revisaremos y ponderaremos la más práctica y eficaz, la del Manual de Incidencia en Políticas Publicas de Alternativas y Capacidades A.C. la rutina de los 3 pasos.

Esta Asociación en el Manual referido, propone que en su instrumentación se tomen en cuenta las Tres Pasos o Etapas del ciclo de las políticas públicas:

- a) Formulación de las políticas,
- b) Implementación y
- c) Evaluación, Continuidad o Cambio.

Adicionalmente define implícitamente el **ciclo de las políticas públicas**, el cual nos es más que el encadenamiento no forzosamente secuencial en el proceso de formulaciones políticas públicas.

Distinguir estas etapas, no es más que el análisis de este proceso, lo que deja en claro que: “las etapas del ciclo en la realidad no son necesariamente secuenciales, sino que pueden sobreponerse, repetirse o anticiparse. Este modelo ayuda más bien a identificar momentos de la política pública”.

Un paso inmediato anterior a la formulación de una política pública se presenta el asunto que se concibe como problema público enlistado en la agenda gubernamental. Es importante resaltar que un problema público mal definido, mal detallado provocará una política pública fallida o estéril, con el consecuente despilfarro de recursos públicos, que siempre son escasos.

La Formulación de Las Políticas

Esta primera etapa está conformada por los siguientes pasos:

- a) Generación e integración la Agenda Gubernamental:** Este es el documento que consigna el listado de demandas y peticiones. Aquí en esta primera subetapa cada grupo político, social o agente propone su agenda particular, misma que está en función de prioridades e intereses de grupo o facción. Esto es muy común en grupos en el poder, esta situación derivara en una interacción fuerte con los demás agentes o grupos. En esta etapa la negociación y el acuerdo es fundamental para dar paso a la siguiente subetapa.

b) Definición de problemas públicos: En la definición de los problemas públicos, no basta haberlos identificado plenamente, sino que es necesario conocerlos a plenitud y con la mayor exactitud posible. Es fundamental tener la mayor cantidad posible de información, agentes involucrados, sectores sociales, circunstancias, entre otros elementos. Esto ira perfilando etapa posteriores, arrojando elementos en el diseño de la política solución del Problema.

c) La previsión y el cálculo: Es la cuantificación del impacto que tendrá la implementación de la Política Pública, aquí será necesario sistematizar y elaborar estudios de impacto político y social. Aquí estudios e instrumentos de tipo sociales, económicos y políticos servirán para vislumbrar los escenarios a los cuales se planeó llegar, pero sobre todo a los que no se desea llegar, en esta subetapa los asesores políticos y de cabildeo son de gran valía en la generación estadios no deseados. Entre mejor podamos vislumbrar escenarios, se tomaran las mejores decisiones y se aumentara las posibilidades de éxito en las políticas públicas.

d) Establecimiento de objetivos: Es perfilar o bosquejar el escenario de la Eutopía (mundo deseable y alcanzable), es decir, es el futuro ansiado y plausible. Después del análisis preciso y minucioso de la previsión sobre los efectos en la ejecución o toma de decisiones, se prosigue a dictar los objetivos los cuales serán resueltos con la Política Pública propuesta, éstos pueden ir acompañados del tiempo en el cual se quieran resultados, es de resaltar que las decisiones deberán contener metas y plazos de ejecución, esto como tramo de control para corregir rumbos y metas.

e) Elección de la mejor de opción: Cabe recordar que nunca tendremos la elección perfecta, pero siempre habrá una mejor que otra; en esta subetapa se elegirá la mejor opción, la que cumpla los criterios de viabilidad, eficiencia y contundencia. Estas condiciones las valorara el tomador de decisiones basado análisis y en la información que disponga o bien en la conseja de sus asesores, privilegiando los objetivos o metas originales.

La Implementación De Políticas.

Esta etapa es la ejecución de las acciones elegidas, las que fueran planeadas e ideadas para solucionar el problema público que fue enlistado previamente en la agenda gubernamental.

Es erróneo pensar que esta etapa es de manera automática y que no presentara ningún problema. La experiencia muestra que en esta etapa es de suma importancia ver el desarrollo de su ejecución, ir analizando esta etapa servirá para ir planeando la corrección de algún detalle no previsto, y que los investigadores no lo vieron.

Durante la ejecución de muchas políticas públicas bien planeadas, han presentado inconvenientes y esto a pesar del “exhaustivo ejercicio de búsqueda bajo el marco de la eficiencia y de la política, lograr finalmente elegir la alternativas de decisión digna de llevarse a cabo, bajo una clara meta, como causas y efecto, resulta muy difícil predecir con anticipación el comportamiento de todos los actores que participan en el proceso de políticas públicas o... con un alto grado de certidumbre y perfección las necesidades, decisiones y acciones de esos mismos actores” (Buendía, 1998).

En esta etapa se esperan ver consolidados todos los resultados que se planearon resolver durante el análisis y diseño de la política

La Evaluación para Continuidad o Cambio.

Esta etapa es la crucial, en ella se observan los resultados que están arrojando las políticas ejecutadas. Deberá tomarse en cuenta que el proceso de Instrumentación de Políticas Públicas tiene un alto margen de error, este proceso debe verse como un proceso de ensayo–error. Esta etapa ha sido motivo de estudios y análisis de múltiples despachos de consultoría así como de organismos públicos, por ejemplo el CONEVAL en México. En esta etapa se deberán generar indicadores de resultados, de gestión

Esta etapa implica la valoración, la cual será en todas las esferas posibles con generando índices en las áreas que está impactando y que se planearon solucionar. Y será necesario diseñar instrumentos de verificación, de

cuantificación y de valoración los resultados obtenidos y compararlos con los planeados para ver si se están alcanzando las metas o los fines deseados.

4.6. EVALUACIÓN DE POLITICAS PÚBLICAS

De Diseño, Ex Ante o Estudio de Factibilidad.

Esta valoración ayuda a seleccionar la política más correcta, deberá incluir estudios de factibilidad técnica, financiera, social, política que prevean las posibles condicionantes de la Política Pública para dar mayor certeza. Y así saber si se cuentan con los conocimientos, recursos humanos o intelectuales para su ejecución

De resultados intermedios desempeño/implementación.

Este tipo de evaluación sirve para establecer indicadores o parámetros, identificar en que tramo de la ejecución o del proceso se encuentran las fallas que motivan por qué una política no está funcionando.

Evaluación de resultados.

Esta evaluación es al término de la segunda fase, la implementación, en este tipo se verifica si se cumplieron con los objetivos y metas. Se deberá medir los resultados de diferentes maneras, ya sea financiera, económica, técnica, ambiental, de eficiencia, etc

Evaluación de impacto.

Esta evaluación se deberá hacer a largo plazo, de preferencia evaluará la persona que elaboró la política pública. Después de 4 ó 5 años valore el impacto, cuantificará la solución al Problema Público que motivó a la política.

4.7. TIPOS DE INDICADORES

Los indicadores al igual que los índices son instrumentos para cuantificar o medir, y son diseñados: “para evaluar, dar seguimiento y predecir tendencias de la situación de un país, un estado o una región en lo referente a su economía, sociedad, desarrollo humano, etc., así como para valorar el desempeño institucional encaminado a lograr las metas y objetivos fijados en

cada uno de los ámbitos de acción de los programas de gobierno” (INEGI, 2015).

Los “indicadores” suelen ser definidos como aquella información respecto al control del funcionamiento de una determinada actividad. Cuya finalidad es reflejar los valores previstos, reales; su utilidad es de medición y/o comparación. Los Indicadores en las ciencias sociales, incluida la economía pueden ser: de eficiencia, de eficacia, de efectividad, de pertinencia, de resultado, de procesos Indicadores, de estructura, entre otros.

Al Instrumentar la Política Pública, se debe generar de forma simultánea la forma de evaluación, y definir o diseñar los tipos de indicadores que necesitan. Éstos pueden ser:

- a) Indicadores Cuantitativos: Son números que miden la variabilidad o inmutabilidad de fenómeno en particular. Son muy específicos, algunos ejemplos son el número de beneficiarios, el monto de inversión, cantidad ahorrada, inflación, empleos, o cifras de eficiencia y eficacia.

- b) Indicadores Cualitativos: Son los que miden cualidades de un fenómeno, como son: niveles autoestima, participación de las mujeres, el empoderamiento de personas, vulnerabilidad, aprendizaje institucional, los procesos que desencadenan nuevos proyectos o resultados, de sentimientos bienestar y felicidad, entre otros.

En la mayoría de las evaluaciones es necesario involucrar estos 2 tipos de indicadores.

5. SELECCIÓN DE LA FIGURA JURÍDICA PARA UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA

Para la óptima elección de la forma jurídica más adecuada, se tendrá en cuenta al menos los siguientes criterios:

Tipo de Actividad a Desarrollar

La actividad que pretendan ejercer los socios es determinante en la elección de la forma jurídica que adopten, la propia normativa aplicable pide ciertos criterios para que de forma legal puedan ejercer a plenitud las actividades que los asociados pretenden.

Número De Personas

El número de promotores que pretendan iniciar la empresa, puede condicionar la elección. Por ejemplo para constituir una Sociedad Anónima, la legislación marca que mínimo será un 1 promovente para ser así una Sociedad Anónima Unipersonal, a para una Sociedad Cooperativa que al igual que la Sociedad Laboral son necesarios tres promotores o socios.

Necesidades económicas

En este sentido hay que tener en cuenta que existen determinadas formas jurídicas cuya regulación exige un capital mínimo, así la Sociedad Limitada debe tener un capital mínimo que estará totalmente desembolsado en el momento de la constitución.

Responsabilidad

De acuerdo al grado de responsabilidad que los promoventes –socios- estén dispuestos a asumir en la asociación y del riesgo que del mismo se pueda derivar, optará por aquellas formas que delimiten su responsabilidad sobre capital aportado o que se ha comprometido a aportar. Tal es el caso de las llamadas Sociedades Limitadas y de las Sociedades Anónimas, o las que no limitan su responsabilidad, por ejemplo las del empresario individual o las Sociedades Colectivas.

Aspectos fiscales

La carga fiscal es otro criterio que debe guiar la elección, pues en las sociedades mercantiles los resultados tributan por el Impuesto sobre Sociedades es muy alto, mientras que el empresario individual y las sociedades civiles tributan por el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas. Este es uno de los criterios que deberán tomarse en cuenta al momento de elegir la figura asociativa.

5.1. LA ASOCIACIÓN CIVIL (A.C.)

Este tipo de asociación está regulada por el Código Civil Federal en el Libro cuarto de las Obligaciones, en el Título Décimo Primero de las Asociaciones y de las Sociedades.

Concepto:

“...es cuando varios individuos convienen en reunirse de manera no enteramente transitoria, para realizar un fin común, lícito y que no tenga un carácter preponderantemente económico”.

Se deberá constituir en un contrato por escrito. Donde se establezcan los estatutos por el que se regirán.

Facultades de la Asamblea General

Este órgano tendrá las facultades estipuladas en los Estatutos de la AC. Se reunirá en época fijada en los estatutos o por convocatoria de la dirección. Se encargará de: admisión, exclusión de socios, disolución de la asociación, nombramiento de directivos, revocación de nombramientos.

Tendrán una orden del día en donde se atenderán los asuntos contenidos en ella. Las decisiones se tomarán por mayoría de votos de los miembros presentes. Los asociados podrán admitir y excluir socios, gozarán de un voto en las Asambleas Generales, podrán separarse con el plazo de dos meses para anticipar y avisar de su separación, estos perderán su derecho al haber social.

La Extinción de Las Asociaciones

Por causas previstas en los estatutos o por consentimiento de la asamblea general, por haber concluido el término de su duración, por haber conseguido el objeto de su fundación, por volverse incapaz de realizar el fin para lo que fueron fundadas, por resolución de alguna autoridad competente.

La Disolución de las Asociaciones

Los bienes se aplicarán conforme a lo establecido en los estatutos, y a falta de esto, a lo que determine la asamblea general.

La Asamblea solo podrá atribuir a los asociados lo que forme parte del activo social que equivalga a las aportaciones que realizaron. Los demás bienes se aplicarán a otra asociación o fundación con objeto similar.

5.2. PASOS PARA CONSTITUIR UNA ASOCIACION CIVIL, A.C.

Según el Código Civil Federal, se llama Asociación Civil a aquella forma privada de asociarse, que se conforma sin ánimo de lucro y con personalidad jurídica plena, integrada por personas físicas cuyos metas y los cuales son plasmados en sus objetivos, los cuales pudieran ser culturales, educativos, familiares, de divulgación, deportivos, de religión etc, con el objeto de fomentar entre sus socios y terceros alguna actividad sin fin de lucro primordialmente. Los requisitos de asociación de forma general son:

- ♦ Que haya un número mínimo de miembros para su constitución.
- ♦ Que el acta de su creación y sus estatutos se presenten o, en su caso, sean aprobados, ante un fedatario, corredor o notario publico
- ♦ Que las normas internas de funcionamiento, expresen el organigrama que determina la ley: un presidente, un secretario y un tesorero así como una asamblea general compuesta por todos los miembros.
- ♦ Que el procedimiento de votaciones internas se ajuste a reglas democráticas.
- ♦ Que exista un sistema administrativo o de contabilidad de libre acceso a los socios y la administración.

- ♦ Que se determinen el destino de los bienes propiedad de los socios en caso de disolución.

En México las asociaciones civiles no pueden realizar cualquier tipo de actividades, como las mercantiles o las eminentemente con fines de lucro, aunque en ciertos casos se permiten con tal de que no constituyan el grueso de su actividad social.

A continuación, se indicarán los requisitos esenciales para constituir una **Asociación Civil** en México, siguiendo los pasos propuestos de la *Guía: Construyendo tu Organización en 16 Pasos. Manual de Constitución Legal de Asociaciones Civiles*.

Paso 1: Decide el Nombre de la organización

También llamado “razón social” para fines legales, es muy importante pues será lo primero que se conozca de la asociación. La recomendación es que sea corto o de lo contrario pensar en la posibilidad de usar siglas. De ser posible, el nombre debe describir a grandes rasgos la misión, las características o el trabajo de la organización. Se sugiere que se preparen tres opciones de nombres, por si otra organización está utilizando ya alguna de las opciones que se hayan elegido.

Paso 2: Registro del Nombre en la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE)

Este mismo trámite permite también registrar la denominación o razón social (nombre de la asociación), de modo que sea exclusivo de tu organización y ningún otro grupo la pueda utilizar. Otro de los objetivos de este trámite ante la SRE es regular las inversiones y la inclusión de los socios extranjeros. Esto lleva a que en el acta constitutiva se incluya una cláusula en donde se establece que en caso de que existan asociados extranjeros, ya sean fundadores o futuros, se obligan a registrarse en la Secretaría de Relaciones Exteriores. Además, según esta cláusula, los extranjeros en una asociación deberán ser considerados como nacionales, es decir, que en toda actividad, propiedad o contrato que adquieran a través de la A.C. serán tratados como mexicanos.

Es necesario llevar a cabo este trámite previamente a la elaboración del acta constitutiva, y cualquier persona puede realizarlo o llevando una identificación oficial, sin necesidad de un abogado. Los pasos para llevar a cabo este trámite son los siguientes:

- a) Llenar a máquina la solicitud SA-1 (Solicitud de permiso de constitución de sociedad, Ley de Inversión Extranjera) que se encuentra en la página de Internet de la Secretaría de Relaciones Exteriores en el rubro Asuntos Jurídicos.
- b) En esta solicitud deberás proporcionar 3 nombres para tu organización en orden de preferencia, ya que, en caso de que el primer nombre que elijas esté ya registrado y sea utilizado por alguien más, se elegirá la segunda o la tercera opción que presentes.
- c) Pagar la cantidad indicada, en cualquier banco, mediante la forma 5 del Servicio de Administración Tributaria (SAT). Esta forma se obtiene en cualquier papelería, se llena y se presenta por triplicado, una para el banco, otra para la secretaría y otra para tu archivo.
- d) Llevar estos documentos, en original y 2 copias, y el recibo de pago de derechos a las oficinas de Relaciones Exteriores.

Paso 3: Decidir el Objeto Social de la empresa

El objeto social debe ser suficientemente breve y específico para dejar en claro el propósito de la organización, ya que será la referencia futura de los miembros de la organización, los simpatizantes, los beneficiarios y los donantes de financiamiento. Pero, también, deberá ser lo suficientemente amplio y flexible para abarcar distintas actividades y formas en las que la organización pueda desarrollarse con los años. Se recomienda que no exceda de 10 frases, organizadas en párrafos cortos y claros.

Para definir el objeto social, te sugerimos considerar las actividades de las organizaciones no lucrativas y fideicomisos que pueden obtener beneficios fiscales, las cuales están definidas principalmente en los artículos 95 y 96 de la Ley del Impuesto sobre la Renta. Con el fin de facilitar trámites posteriores, lo más recomendable es que los primeros párrafos de tu objeto social se

circunscriban a lo establecido en la Ley, así como utilizar los términos y el lenguaje que la misma indica.

Llevar a cabo estas recomendaciones es obligatorio si piensas convertir a la organización en donataria autorizada, pero se recomienda seguirlas de cualquier manera pues te pueden facilitar trámites posteriores. De igual forma, te sugerimos consultar las actividades de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil, publicada en el Diario Oficial de la Federación. Esta lista de actividades es más amplia y más flexible que aquélla de la Ley de Impuesto Sobre la Renta y el objetivo a largo plazo es que sean similares. Todas las instancias federales tienen la facultad de otorgar apoyos y estímulos a las organizaciones de la sociedad civil que cumplan con las obligaciones que la misma ley señala en el artículo 7º. Para otorgar estos apoyos y estímulos, en particular los recursos de convocatorias públicas anuales, los primeros párrafos del objeto social deben referirse a las actividades del artículo 5º con los términos y el lenguaje que la ley señala. Además, esta recomendación es también obligatoria si deseas inscribir a la organización en el Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil.

Paso 4: Tipos de miembros de la Organización y Características de los Socios

- i. Son los fundadores de la organización
- ii. Se involucran directamente en las actividades diarias.
- iii. Tienen un alto nivel de compromiso con las actividades de la organización.
- iv. Son responsables y capaces de llevar a cabo actividades importantes para la organización.
- v. Inspiran confianza dentro y fuera de la organización.
- vi. Serán difusores del objeto social y las actividades de la organización.
- vii. Están disponibles para ejercer y acatar trámites con validez jurídica.
- viii. Es necesario que cuenten con voz y voto para involucrarse en las actividades de la Organización.

Miembros honorarios

- i. Son los fundadores de la organización.
- ii. No se involucran directamente en las actividades diarias.
- iii. Tienen un alto nivel de compromiso con las actividades de la organización.
- iv. Son responsables y capaces de llevar a cabo actividades importantes para la organización.
- v. Inspiran confianza dentro y fuera de la organización.
- vi. Pueden ser un vehículo para difundir el objeto social y las actividades de la organización. Están disponibles para ejercer y acatar trámites con validez jurídica.
- vii. Es necesario que cuenten con voz y voto para involucrarse en las actividades de la organización

Afiliados, simpatizantes y Colaboradores

Los Afiliados, Simpatizantes comparten los objetivos o intereses de la organización, podrán pagar una cuota por ser afiliados a la organización, así como pueden ser beneficiarios, dependiendo de las actividades de la organización, podrán participar en las actividades de la organización, podrán contribuir con recursos humanos o materiales a las actividades de la organización. No contarán con voz y voto para involucrarse en las actividades de la organización.

Los Colaboradores son el personal de la organización, pueden ser voluntarios, o ser contratados y recibir una remuneración por trabajar en la organización, no contribuyen con recursos financieros para la organización, además no es necesario que cuenten con voz y voto para involucrarse en las actividades de la organización.

Paso 5: Establece los Órganos de Gobierno

Los órganos de gobierno son la autoridad legal, última y responsable de todas las actividades y recursos de la organización. Sus integrantes deben cumplir con las obligaciones legales que se deriven de las actividades que lleve a cabo la organización, y en caso de que hubiera algún problema legal, ellos deberán

enfrentarlo como responsables, estén o no involucrados directamente.

Presidente.- Es el líder de la organización y su tarea principal es inspirar y motivar a los miembros de la organización a cumplir con el objeto social. El presidente es frecuentemente quien representa a la organización ante la sociedad en general. Puede ser miembro de la Asamblea o fungir como medio de comunicación entre ésta y la Mesa Directiva, y puede contar con vicepresidentes si sus facultades son muy amplias.

Secretario.- Es responsable de mantener los documentos y actas legales de la organización al momento de crearla y de dar seguimiento a los miembros y a los acuerdos tomados en las asambleas mediante minutas. También es responsable de mantener informados a los miembros de la organización sobre estos asuntos.

Tesorero.- Es el encargado de vigilar el bienestar financiero de la organización. Es importante que mantenga una buena comunicación con todos los miembros de la organización y que tenga la posibilidad de asignar responsabilidades.

Paso 6: Representante Legal

El representante legal será la persona autorizada de llevar a cabo trámites y actividades a nombre de la organización. Los poderes serán lo que le permita a una persona física fungir como una persona moral (la organización). Con estos poderes, el representante legal podrá abrir una cuenta bancaria y firmar contratos bajo el nombre de la organización, entre las actividades más importantes. Los poderes se especificarán para el o los representante(s) legal(es) en el acta constitutiva de la organización, y entre los más importantes están:

- a) Representar a la organización en pleitos, amparos, procesos penales, cobranzas, así como ante autoridades judiciales, civiles, penales y del trabajo.
- b) Ejecutar actos administrativos (llevar a cabo trámites, abrir una cuenta, etc.)
- c) Celebrar convenios.

Paso 7: Estatutos

Los estatutos incluyen cláusulas específicas sobre la naturaleza no lucrativa de la organización y cláusulas que la pueden hacer beneficiaria de los derechos que otorgan leyes como la del Impuesto Sobre la Renta o la Ley Federal de Fomento a las Organizaciones de la Sociedad Civil. Los estatutos también deben incluir el objeto social de la organización, y son solicitados frecuentemente como requisito para pedir financiamiento y realizar trámites.

Cada vez que se modifiquen los estatutos tendrán que estar de acuerdo por lo menos la mayoría de los miembros y se tendrá que protocolizar, es decir, que un notario público los certifique y los inscriba en el Registro Público, para lo cual deberás pagar sus servicios e impuestos y derechos.

Paso 8: Protocolizar los estatutos

Aunque puedes acudir con cualquier notario público, es preferible que busques uno cercano a tu domicilio, en quien puedas confiar y que te pueda asesorar a lo largo del proceso. Debes buscar también que los servicios de esa notaría sean económicos, y hablar personalmente con el notario para explicarle las actividades no lucrativas que realiza la organización, así como informarle que ya has avanzado bastante en el trabajo que se requiere realizar —como tramitar el permiso de SRE y elaborar los estatutos—. Esto te ayudará a obtener un precio preferencial con el notario o incluso a que sus servicios puedan ser un donativo en especie para tu organización.

Paso 9: Inscripción del acta constitutiva protocolizada ante el Registro Público de la Propiedad (RPP) de tu localidad.

Asistir a las Oficinas de (RPP) para recoger formularios, compulsas de documentos (acta constitutiva, permiso de la SER, denominación Social, INE, y pagos) e indiquen costos que darán respuestas en 10 días hábiles. Generalmente los trámites los realiza el notario público.

Paso 10: RFC de la sociedad

El trámite de la inscripción ante el Registro Federal de Contribuyentes (RFC) se lleva a cabo después de protocolizar el acta constitutiva. Las asociaciones

civiles, como las instituciones de asistencia o beneficencia, entre muchas otras, son también personas morales pero con fines no lucrativos, pues su propósito no es obtener ganancias económicas sino cumplir con el objeto social que definieron en su acta constitutiva.

Paso 11: Estrategia de Financiamiento

En México, más del 80% de los recursos con los que trabajan las asociaciones son autogenerados, es decir provienen de las cuotas de sus miembros, aportaciones voluntarias, venta de materiales y prestaciones de servicios. El financiamiento público representa cerca del 8% y las donaciones filantrópicas el 6.5% de los recursos de las organizaciones de la sociedad civil (OSC).

Opción 1: Convertir En Donataria Autorizada A La Organización

Si lo que se planea es que la mayoría de tus recursos provendrán de donaciones particulares y de empresas, ser donataria autorizada te conviene indiscutiblemente pues a tus donantes les será más atractivo otorgarte donativos si les puedes emitir un recibo deducible de impuestos. La obtención de fondos privados se les facilita a algunas organizaciones por el tipo de causa que encabezan. Los donativos privados tienen la ventaja de ser más flexibles en ciertos aspectos. Sin embargo, la asociación deberá tener en sus registros contables todos los donativos recibidos, gastar menos del 5% de los donativos en gastos de administración y llevar a cabo una auditoría externa que en ocasiones puede superar el monto de los donativos recibidos.

Opción 2: Inscribir La Sociedad En El Registro Federal De Organización de la Sociedad Civil (OSC), Sin Ser Donataria Autorizada

Si se planea financiar la organización presentado proyectos en convocatorias públicas que emiten dependencias gubernamentales, entonces la inscripción al registro será un requisito indispensable que deberás completar. El financiamiento que otorga el gobierno federal mediante convocatorias, debido a su carácter público, no sólo exige buenos resultados e impacto de las actividades, sino también garantizar que los recursos se destinen únicamente para el proyecto que financian. Los recursos federales pueden ser menos flexibles porque no te permiten destinarlos al gasto cotidiano de la asociación y

los trámites administrativos pueden absorber tiempo, esfuerzo y recursos de la organización. En este caso, la ley no te exige que se presente un dictamen fiscal, pero la organización debe presentar un informe anual al Registro si está sujeta a las posibles auditorías que provengan de las dependencias públicas, de sus órganos internos de control, de la Secretaría de la Función Pública, o de la Auditoría Superior de la Federación.

Opción 3: Ser Donataria Autorizada E Inscrita En El Registro Federal de la Organización de la Sociedad Civil (OSC)

Si buscas un equilibrio entre el financiamiento privado y el público, deberás realizar ambos trámites y sumar el balance de beneficios y costos ya mencionados.

Paso 12: Convertir la sociedad en donataria autorizada

Una donataria autorizada es una organización con fines no lucrativos que puede recibir donativos deducibles de impuestos sin límite alguno. Estos donativos pueden ser en especie o en efectivo, y pueden ser otorgados a la organización por residentes del país o del extranjero. Asimismo, las donatarias autorizadas gozan de otras ventajas fiscales, como no pagar impuesto sobre la renta por la venta de bienes, sobre intereses recibidos, o por la obtención de algún premio.

El trámite para ser donataria autorizada se lleva a cabo con el Servicio de Administración Tributaria (SAT) de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), ante el cual es necesario cubrir ciertos requisitos para determinar si la organización puede o no ser donataria autorizada. Llevar a cabo este trámite implica un mayor compromiso y seriedad por parte de la organización, pues no cualquiera puede ser donataria autorizada. De hecho, el SAT a veces rechaza las solicitudes, pues este trámite se presta a ser usado como un mecanismo de evasión de impuestos por parte de empresas, que tienen un fin lucrativo.

OSC Donatarias Autorizadas

Organizaciones Civiles y Fideicomisos Asistenciales

Organizaciones cuyo objetivo sea lograr mejores condiciones de subsistencia y

desarrollo de las comunidades indígenas y los grupos vulnerables por edad, sexo o problemas de discapacidad, mediante las siguientes actividades:

- 1.- La atención a requerimientos básicos de subsistencia en materia de alimentación, vestido o vivienda.
2. La asistencia o rehabilitación médica o la atención en establecimientos especializados.
3. La asistencia jurídica, el apoyo y la promoción, para la tutela de los derechos de los menores, así como para la readaptación social de personas que han llevado a cabo conductas ilícitas.
4. La rehabilitación de alcohólicos y fármaco dependientes.
5. La ayuda para servicios funerarios.
6. Orientación social, educación o capacitación para el trabajo.
Se aclara que por orientación social se entiende la asesoría dirigida a un individuo o grupo de individuos en materias tales como la familia, la educación, la alimentación, el trabajo y la salud, con el fin de que todo miembro de la comunidad pueda desarrollarse, aprenda a dirigirse por sí mismo y contribuya con su esfuerzo a la tarea común o bienestar del grupo, al máximo de sus posibilidades.
7. La promoción de la participación organizada de la población en acciones que mejoren sus propias condiciones de subsistencia en beneficio de la comunidad.

Organizaciones Civiles y Fideicomisos Educativos

Organizaciones dedicadas a la enseñanza, y cuyos programas estén autorizadas o reconocidas según la Ley General de Educación. Este reconocimiento lo puede hacer la Secretaría de Educación Pública, la Universidad Nacional Autónoma de México u otras autoridades competentes.

Organizaciones Civiles Y Fideicomisos De Investigación Científica O Tecnológica

Organizaciones inscritas en el Registro Nacional de Instituciones Científicas y Tecnológicas (RENIECYT).

Organizaciones Civiles Y Fideicomisos Culturales

Organizaciones que se dediquen a alguna de las siguientes actividades: La promoción y difusión de música, artes plásticas, artes dramáticas, danza, literatura, arquitectura y cinematografía. El apoyo a las actividades de educación e investigación artísticas. La protección, conservación, restauración y recuperación del patrimonio cultural de la nación. La instauración y establecimiento de bibliotecas. El apoyo a las actividades y objetivos de los museos dependientes del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.

Organizaciones Civiles Y Fideicomisos Ecológicos

Organizaciones ambientales que funcionen para: La realización de actividades de investigación o preservación de la flora o fauna silvestre, terrestre o acuática, dentro de las áreas geográficas definidas por la Ley General de Equilibrio Ecológico. La promoción entre la población de la prevención y control de la contaminación del agua, del aire y del suelo, la protección al ambiente y la preservación y restauración del equilibrio ecológico.

Organizaciones Civiles Y Fideicomisos Becantes

Que otorguen becas para realizar estudios en instituciones de enseñanza que tengan autorización o reconocimiento de validez oficial. Que las becas se otorguen mediante concurso abierto y se otorguen según la capacidad académica del solicitante.

Organizaciones De Derechos Humanos

Según la Resolución Miscelánea Fiscal para el 2006 , se entiende por apoyo en la defensa y promoción de los derechos humanos, la capacitación, difusión, orientación y asistencia jurídica en materia de garantías individuales o de las prerrogativas inherentes a la naturaleza de la persona, establecidas en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en las disposiciones legales que de ella emanen, siempre y cuando no impliquen o conlleven acciones de índole político, religioso, o destinadas a influir en la legislación y dichas acciones no estén vinculadas con:

Actos y resoluciones de organismos y autoridades electorales;

- a) Resoluciones de carácter jurisdiccional;

- b) Conflictos de carácter laboral;
- c) La interpretación de las disposiciones constitucionales y legales; y
- d) Actos u omisiones entre particulares.

Obligaciones De Las Donatarias Autorizadas

A) La asociación civil debe realizar actividades de acuerdo a su objeto social, y no puede intervenir en campañas políticas, religiosas o de cabildeo.

B) La organización sólo puede utilizar el 5% de los donativos recibidos para gastos de administración. El resto de los donativos (y los intereses que éstos produzcan en el banco) deben de utilizarse exclusivamente para cumplir con los fines del objeto social de la asociación.

C) Las donatarias autorizadas pueden llevar sistemas contables de manera simplificada.

D) Se deben de expedir comprobantes fiscales que acrediten los servicios que preste la organización, las ventas que realice o el goce temporal de bienes. Estos comprobantes fiscales son distintos a los comprobantes que se emitirán por donativos.

E) La organización deberá presentar declaraciones fiscales como persona moral e información a las autoridades fiscales sobre los ingresos obtenidos y las erogaciones efectuadas.

F) Presentar en su declaración anual, a más tardar el día 15 de febrero de cada año, la información sobre las personas a las que en el año calendario inmediato anterior les hubieren efectuado retenciones de impuesto sobre la renta y de las personas a las que les hubieran otorgado donativos en el año calendario inmediato anterior.

G) Informar a la Administración Local de Asistencia al Contribuyente que corresponda al domicilio fiscal por medio de un escrito libre, de:

- Cualquier cambio en el RFC o domicilio fiscal,

- De la extinción, liquidación o disolución de la asociación civil,
- De cualquier modificación en el objeto social o fines de la asociación.
- Cambios o expiración de las constancias de autorización o reconocimiento otorgados por las dependencias correspondientes (SEP, DIF, CONACYT, etc.)

H) Presentar dictamen simplificado ante la Administración Local de auditoría fiscal que corresponda al domicilio fiscal. Esto no es necesario si en el año fiscal no se recibió donativo alguno.

I) Mantener a disposición de quien lo requiriere los originales de la documentación relativa al cumplimiento de las obligaciones fiscales correspondiente a los tres últimos años y la documentación relacionada con el estatus de donataria autorizada.

J) En caso de recibir donativos en especie, las asociaciones deberán llevar un control para poder identificar los bienes recibidos y entregados o destruidos, así como a los donantes que los proporcionaron. También se deberá llevar un control de las cuotas de recuperación que se obtengan por los bienes en donación.

Nota: Se tendrá que renovar anualmente la autorización para ser donataria autorizada

Paso 13: Inscribirse en el Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil

El Registro fue instalado según lo establecido en el capítulo 4o de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil.

No es obligatorio inscribirse, pero otorga derechos y también implica obligaciones y responsabilidades para las OSC inscritas y sanciones para quienes no las cumpla.

Una de las principales ventajas que otorga el inscribirse al Registro es la Clave Única de Inscripción (CLUNI), que es similar a la CURP de los ciudadanos. Con

ella, las organizaciones civiles tienen un aval de que su situación legal es regular y está acreditada o cotejada por una instancia federal. A su vez, las instancias federales y la sociedad en general tienen la certeza de que la información legal de las organizaciones está disponible para consultarse y es actualizada regularmente.

Paso 14: Elaborar el reglamento

El reglamento es un “contrato” interno entre los miembros de la organización que fija las reglas por las que habrán de guiarse las actividades.

Define las funciones de los órganos de gobierno y los procesos de toma de decisiones entre los miembros de la organización. No es un documento público como los estatutos, por lo que puede ser modificado más fácilmente sin tener que protocolizarlo con un notario ni inscribirlo en el Registro Público de la Propiedad.

Paso 15: Define las políticas institucionales

Las políticas institucionales son herramientas que te ayudarán a alcanzar el objeto social de la organización pues reflejan su esencia. No son reglas inflexibles sino normas y lineamientos que establecen los principios bajo los cuales se rigen los miembros de la asociación, así como la relación ideal de la asociación con el resto de la sociedad, las empresas o el gobierno. Las políticas son uno de los documentos más específicos de la organización, por lo que aquí sólo te presentamos algunas sugerencias que pueden ayudarte a ti y a tu grupo a elaborar las políticas de su asociación.

Paso 16: Elabora un acta de asamblea

Los estatutos establecen que la Asamblea es el órgano de gobierno superior de la asociación y el único que puede tomar decisiones sobre modificaciones a los estatutos, el reglamento, los asociados, los informes y rendición de cuentas de sus miembros y su disolución. Debes realizar una Asamblea por lo menos una vez al año para que la organización se mantenga vigente y los asociados y

miembros honorarios se mantengan al tanto de las actividades, del patrimonio y de los ingresos y gastos que hayan realizado.

5.2.1. Disposiciones adicionales para la constitución de la consultoría

Emprender un negocio implica necesariamente el cumplimiento de las condiciones legales con las cuales operará. Para este efecto los caminos más viables pueden ser:

Propietario único. La responsabilidad de todo el negocio recae en una sola persona. La persona física con actividad empresarial es una alternativa.

Sociedad. Esta opción permite incorporar socios que comparten derechos y obligaciones. La selección del tipo de sociedad debe partir del consenso de los socios de acuerdo con la normatividad aplicable.

Grupo. Este tipo de organización surge cuando más de un consultor decide unirse para brindar el servicio aportando cada uno de ellos su experiencia y conocimientos en la materia. La forma de operación se basa en un convenio de trabajo.

Estructura Organizacional

La definición de estructura organizacional y funciones de un órgano consultor debe ser congruente con la selección del campo de trabajo, tiempo en el mercado, relaciones con el medio ambiente, momento histórico, recursos disponibles, misión, objetivo y estrategias establecidas.

Considerando la gama de posibilidades de un negocio, estas características pueden adoptar su organización, puede tomar cualquier forma y extensión. Sin embargo, y con el propósito de contar con un punto de referencia se muestran las funciones por área: Dirección general, Gerencia de análisis de información, Gerencia de evaluación y control de proyecto o Gerencia de administración

Una empresa consultora puede constituirse de varias maneras, todo depende de la conveniencia de la o las personas que la conformen. Hay que hacer mención que conforme a esa conveniencia también es la formación del organigrama ya que también es importante el número de personas con que cuenta la organización.

6. ASPECTOS GEOGRAFICOS Y SOCIECONOMICOS DE LA REGION ANGELOPOLIS Y DE LA SUBREGION OBJETIVO

6.1. IDENTIFICACIÓN DE POTENCIALIDADES EN LAS REGIONES

Algunos estudios socioeconómicos están orientados a identificar potencialidades de las diferentes regiones que conforman un determinado territorio con el fin de identificar posibilidades de Desarrollo. En el caso de Puebla, no es una excepción, toda vez que esto se ve plasmado en el Plan Estatal de Desarrollo 2011-2017: "...uno de los aspectos fundamentales para el logro de los objetivos, así como la instrumentación eficaz de los proyectos estratégicos contenidos es la identificación de las principales características geográficas, económicas y sociales de cada una de las siete regiones que conforman la entidad, así como sus vocaciones productivas y ventajas comparativas".

El municipalista Pérez Rasgado, en su Tipología del Municipio Mexicano para su Desarrollo Integral indica que: *"...en el contexto del Federalismo y del Fortalecimiento Municipal en los 2,445 Municipios de México, tienen un índice de marginación muy alto; población en situación de rezago y pobreza; municipios con necesidades prioritarias de infraestructura básica; obras y servicios públicos insuficientes y/o de baja calidad; desigualdad debido a sectores sociales excluidos de acceso a los mismos y limitado desarrollo y bienestar en muchas localidades"*

En esta misma obra menciona que la mayoría de los municipios que están en pobreza, se ubican en la región centro del país. Puebla como parte de esta región, comparte dinámicas similares en todas dimensiones a la realidad descrita. Puebla por la importancia económica y social que representa para el desarrollo del País, son de trascendencia hacer estudios que faciliten la planeación del estado y sus regiones.

El estado de Puebla se ubica en la parte central del país. Tiene por colindantes a los estados de México, Tlaxcala, Hidalgo, Veracruz, Oaxaca, Guerrero y Morelos. Su entorno es dominado por los 2 colosos volcánicos Popocatepetl e Iztaccíhuatl, La Sierra Nevada, La Malinche y el Citlaltepeltl (Pico de Orizaba); bosques y fértiles tierras de cultivo, además de ríos, lagunas, manantiales y presas, completan el paisaje. Tiene una diversidad de climas, (predominando el templado húmedo); la existencia de numerosos ecosistemas y de variados productos agropecuarios son resultado de su complejo sistema montañoso. La región estuvo poblada por toltecas, chichimecas y olmecas xicalancas; hacia el siglo X llegaron grupos nahuas, y para el siglo XV los mexicas dominaban casi todo el actual estado de Puebla. La conquista española dejó sentir su influencia al fundar la ciudad capital de Puebla de los Ángeles. Aquí también confluyeron las artesanías al crear la cerámica de Talavera, y la comida, cuyo mestizaje produjo una de las cocinas más variadas de México.

Puebla tiene Municipios: 217, una Extensión: 34´ 309 km² que representa el 1.7% del territorio nacional. Se ubica entre las entidades federativas con menor superficie territorial promedio por municipio con 158 Km², solo por encima de Tlaxcala con 66 Km², y el Distrito Federal con 92 Km² (Figura 2). Con una de Población: 5´ 779´ 829 habitantes, que es el 5.1% del total del país. Distribución de población: 72% urbana y 28% rural; a nivel nacional el dato es de 78 y 22% respectivamente. La Escolaridad: 8.0 (Segundo año de secundaria) contra el 8.6% el promedio nacional. Los hablantes de lengua indígena de 5 años y más son 11 de cada 100 personas. A nivel nacional son 6 de cada 100 personas. El Sector de actividad que más aporta al PIB estatal Industrias manufactureras. Destaca la producción de maquinaria y equipo. Aportación al PIB Nacional: 3.3%. Puebla (INEGI, 2010). El estado cuenta con una diversidad cultural desde tiempos inmemoriales que se ven reflejados en ciudades, pueblos y comunidades.

Figura 3. Ubicación Geográfica del Estado



FUENTE: cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/pue

En el estado se suceden 2 fenómenos paralelos de tipo socio demográficos. El primer fenómeno es explicado por la dinámica demográfica nacional, estudios indican que la Región Centro del País (DF, Edo de Mex, Qro, Hgo, Morelos, Tlaxcala y Puebla) alberga aproximadamente un 35% de la población nacional (INEGI, 2010). Proyecciones indican que en poco más de 20 años esta concentración pasará a 45 o 50% de la población nacional. El crecimiento de la megalópolis significará colocar inmediatamente las bases primeras de un sistema de coordinación interestatal e intermunicipal, que abone a la gobernabilidad, y ésta desemboque en el bienestar de su población. El segundo fenómeno es de tipo regional-local. El estado de Puebla representa el 1.7% del territorio nacional y alberga 5.7 millones de habitantes representando el 5.1% de la población nacional. De manera interna esta población se concentra en tres de las 7 Regiones Económicas del estado, en la del Valle de Tehuacán, en la del Valle de Atlixco-Matamoros y la de Angelópolis (INEGI, 2010).

Esto representará un reto formidable para los gobiernos federales y locales de la Región-Centro, porque significará atender mega-concentraciones en poblaciones urbanas y semiurbanas; enfrentando la escasez y/o abatimiento de recursos naturales y reducción de espacios territoriales. Por lo que la política pública, deberá resolver situaciones económico-sociales de pobreza, salud, desempleo, migración e inseguridad.

6.1.1. Las 7 Regiones Económicas En Puebla

En 1972, el gobierno estatal utiliza la metodología de los “Polos de Desarrollo” para diagnóstico regional. Para encontrar los polos de desarrollo del estado revisan el mapa de la entidad y encontraron que había siete ciudades con una dinámica demográfica, comercial e industrial relevante, por tanto, convinieron que éstos eran los polos de desarrollo regional naturales y los nombran cabezas de región. Como paso siguiente, agrupo a los municipios del entorno de acuerdo a la conectividad carretera que en aquel tiempo había, dándole cuerpo a una regionalización amplia y diversa en su composición territorial, productiva y demográfica. En ese mismo documento se menciona que “En función a su estructura económica, nuestro estado ha sido dividido en VII regiones, mismas que se identifican por su numeración y por aquel municipio que por su desarrollo alcanzado, tamaño de población y área de influencia, forma el polo de atracción o el centro geográfico de los municipios que integran la región correspondiente” (Sánchez-López, 2012).

Es necesario resaltar que las regiones poblanas tienen similitudes geográficas marcadas por la existencia de grupos étnicos con distinta lengua, pero muy extensas y diversas en sus vocaciones productivas, dificultando la planeación y promoción de la especialización productiva de sus potencialidades. En una misma región podemos encontrar distintos climas, altura diferente, vocaciones tan distintas como: citricultura, cafecultura, silvicultura, cultivos de invierno, entre otros. Su tamaño, diversidad territorial y demográfica no permiten el diseño de políticas públicas focalizadas, teniendo a cambio que impulsar políticas generales y ambiguas en las que se pulveriza la inversión pública, que fluye más para actividades asistenciales y en menor medida en apoyo a proyectos productivos, y los escasos proyectos que se financian no tienen

seguimiento ni están sujetos a evaluaciones, por tanto la mayoría de ellos terminan en experiencias carentes de objetividad en sus resultados. (Sánchez López, 2012).

Cabe resaltar que a pesar de la utilidad de esta regionalización muy pocas unidades administrativas (federales y estatales) la usan, y en la mayoría de los casos ellas generan sus propias regionalizaciones, por ejemplo las Jurisdicciones Sanitarias de la Secretaría de Salud, las Coordinaciones Regionales de la Secretaría de Educación Pública; los distritos de desarrollo de SAGARPA-SDR, los distritos electorales federales y locales así como los distritos judiciales. Todos diferentes entre sí y nada coincidentes.

6.1.2. Regiones Económicas de Puebla

Para este estudio utilizaremos la división tradicional regional, a saber, el Estado se encuentra dividido en 7 regiones socioeconómicas, siendo éstas: región Huauchinango; Región Teziutlán; Región Ciudad Serdán; Región San Pedro Cholula; Región Puebla; Región Izúcar de Matamoros y la Región Tehuacán.

Esta distribución socioeconómica se utilizó por necesidades de planeación y por ser unidades de desarrollo más homogéneas. Dicha regionalización rige oficialmente desde 1986 y responde a las interacciones económicas, sociales y políticas que se dan entre los Municipios.

Región Angelópolis

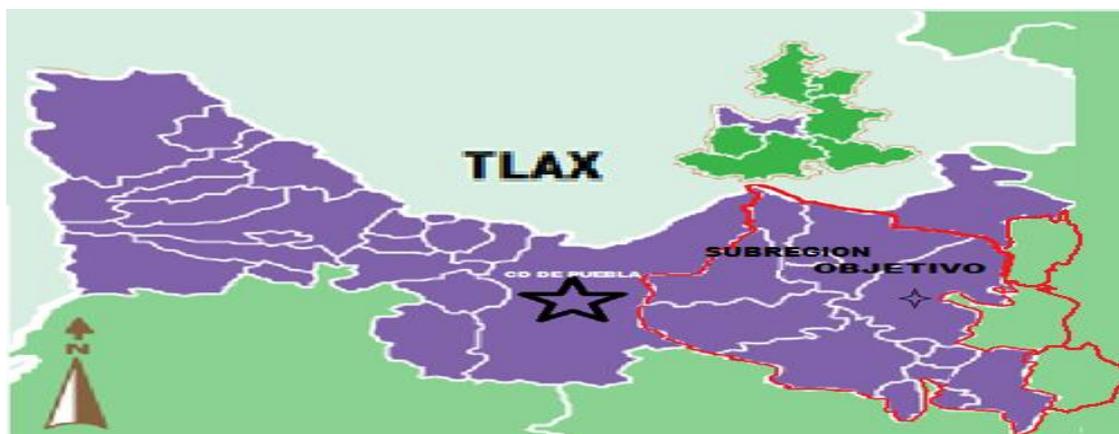
Situada en la parte central y poniente del estado, limita al norte con Tlaxcala, al oriente con la región Valle Serdán, al poniente con el estado de México y al sur con las regiones valle de Atlixco-Matamoros y Mixteca. Tiene una extensión 3'322 km². Es la región más poblada del estado concentrando 2.6 millones de habitantes, de los cuales 6.4% viven en comunidades rurales y 93.6% en comunidades urbanas (INEGI, 2010). Esta región abarca los 33 municipios centrales del estado. Y es un crisol poblacional por su crecimiento acelerado, debido a la inmigración de otros estados del país y del propio estado. Es de resaltar que esta región incluye a Puebla Capital. Su realidad económica,

social y poblacional es muy contrastante, en donde convive el campesino-ejidatario con zonas residenciales muy pujantes y suntuosas. Otro fenómeno presente en estas zonas, muy evidente y paradójico es la pobreza periurbana en las áreas de transición de lo rural a lo ciudadano. El paisaje agrícola tradicional cada vez es más escaso en esta subregión. Por las peculiaridades de la región se deberán utilizar todos los instrumentos de planeación económica, que proveen los científicos sociales, instituciones educativas y autoridades para evitar el crecimiento caótico y desmedido síntomas frecuentes de las megaciudades actuales.

6.2. REGIÓN ANGELÓPOLIS Y SUBREGIÓN OBJETIVO

La Región Angelópolis es columna en el sentido económico, social y política de todo el Estado de Puebla, su importancia es fundamental para la economía estatal y nacional como más adelante se verá. En ella se integra la subregión objetivo, la cual es motivo de este estudio. En la figura 3, se aprecia la ubicación espacial, de la región en comento, así como la subregión objetivo.

Figura 4. Region Angelópolis y la Subregión Objetivo



Fuente: Elaboración propia a partir de mapa tomado de <http://www.inafed.gob.mx>

En las últimas dos décadas, la región ha aumentado su contribución a la población estatal en 4.31 puntos porcentuales, pasando de 41.56% en 1990 a 45.87% en 2010. La población de la Región Angelópolis ascendió a 2,651, 015 habitantes en 2010, lo cual representa el 45.87% del total estatal, que en ese año reportó 5, 779,829 personas, (INEGI, 2010).

Geográficamente las Subregiones de Angelópolis son:

- a) Subregión Puebla
- b) Subregión Texmelucan y
- c) Subregión Tepeaca-Tecali

Las tres subregiones vieron aumentar su participación en el total estatal durante el periodo, aunque en distintas proporciones. La Subregión Puebla ha aumentado durante el periodo 3.80%, la Subregión San Martín Texmelucan aumentó su contribución a la población estatal en 0.20 puntos porcentuales de 1990 a 2010, el valor más bajo reportado por las subregiones, pasando de concentrar 6.04% de la población del estado a 6.24%, y la subregión Tepeaca-Tecali de Herrera aumentó 0.31% durante el periodo.

En la actualidad, el 80.86% de la población del total de la Región se encuentra en el municipio de Puebla que concentra el 58.08% de la población de la región; San Martín Texmelucan con el 13.60% de la población y Tepeaca–Tecali de Herrera corresponde por el 9.18% restante (Región Angelópolis. Puebla, México. 2012).

6.2.1. Subregión Objetivo

Dada la complejidad territorial municipal de la Región Angelópolis y para factibilizar los trabajos de este documento, se agruparon a 10 de los 33 municipios de la parte oriente de la misma bajo la denominación de Subregión Objetivo, y se le agregaron 3 municipios de la Región Serdán.

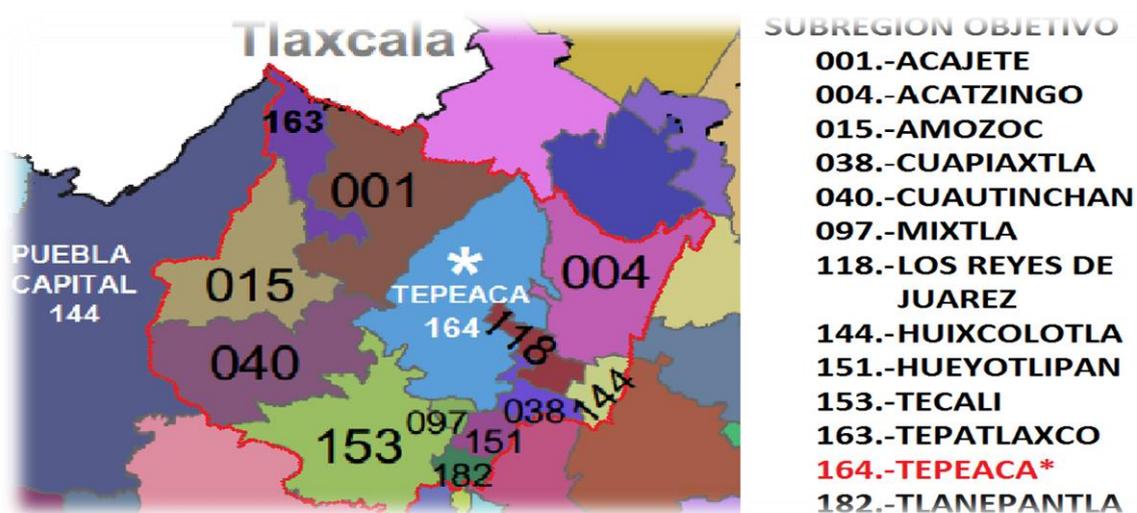
Cuadro 2. Integración Municipal de La Subregión Objetivo

Tepeaca	Tlalnepantla
Amozoc	Mixtla
Tecali	Tepatlaxco,
Cuautinchan	Acatzingo*
Hueyotlipan	Los Reyes de Juárez *
Cuapiaxtla	Huixcolotla*
Acajete	

*Se incluye tres municipios pertenecientes a la Región Serdán

Los tres últimos que pertenecientes a la Región Serdán están integrados a este estudio por cercanía, por vínculos legales, administrativos y socioeconómicos, de forma tal que fue “natural” esta inclusión en su análisis.

Figura 5 Integración Geográfica de La Subregión Objetivo



Fuente: Elaboracion propia a partir de mapa Inegi 2015. *Cabecera Distrital judicial, educativa y electoral

6.3. APORTACIÓN DE LAS REGIONES AL CRECIMIENTO DEL PIB

El desarrollo visto desde las regiones es de suma importancia, de tal manera que: "...se ha demostrado que el desarrollo a nivel regional o local es importante para el logro de un crecimiento sostenido a nivel nacional. En promedio, el 40% del PIB de los países de la OCDE fue generado por el 10% de las regiones o gobiernos locales de 1995 a 20...en Grecia y Portugal, el 10% de las regiones con mayor producción contribuyó a la mitad o más del PIB nacional. Del mismo modo, en Rusia y Brasil la contribución al PIB nacional está muy concentrada en determinadas regiones" (Pérez Rasgado, 2014). La realidad de la subregión objetivo es muy contrastante, aquí se mezcla la pujante prosperidad de parques industriales, zonas residenciales y municipios agrícolas (hortícolas) altamente productivos con la pobreza en comunidades semiurbanas y campesinas en la misma zona (Región Angelópolis. Puebla, México. 2012).

En Cuadro 3, se aprecia la participación municipal, esta región aporta el 3.58% del PIB estatal y alberga un poco más de 9.8% (Región Angelópolis. Puebla. 2012)

Cuadro 4. Contribución Por Municipio y Subregión al PIB Estatal (En USD)

PIB ESTATAL EN USD	31,179,407,407.41	100.00
PIB MUNICIPAL EN USD		
Acajete	163,097,795.00	0.52
Acatzingo	128,172,212.00	0.41
Amozoc	276,769,700.00	0.89
Cuapixtla	18,534,479.00	0.06
Cuautinchan	15,565,471.00	0.05
Hueyotlipan	27,327,622.00	0.09
Huixcolotla	35,246,231.00	0.11
Los Reyes de Juárez	64,542,663.00	0.21
Mixtla	8,473,213.00	0.03
Tecali	64,430,525.00	0.21
Tepatlaxco	49,611,486.00	0.16
Tepeaca	251,517,959.00	0.81
Tlalnepantla	12,764,358.00	0.04
TOTAL SUBREGIONAL	1,116,053,714.00	3.58

Fuente: Elaboración Propia a partir de datos de Tipología de Municipios de México, INAP 2014 y de INEGI 2014.

De tal manera que evidencia, lo que Martínez Pellegrini, menciona en su obra Panorama del Desarrollo Municipal. México "... es uno de los países más desiguales del mundo; por ejemplo, las tasas de analfabetismo en algunos municipios mexicanos son comparables con aquellas de países de ingresos elevados como Noruega; sin embargo, en los municipios predominantemente rurales e indígenas del sur del país, las tasas de analfabetismo de las mujeres son similares a las de Malí, uno de los países más pobres del mundo."... Por otro lado, "el país tiene uno de los índices Gini más altos del mundo y se ha elevado ligeramente en la última década, de 50.3 a 54.6. Este índice es una medida de la desigualdad en la distribución del ingreso con un rango entre cero y cien, donde cero significa igualdad perfecta, es decir todas las personas tienen el mismo ingreso, y cien corresponde a la desigualdad perfecta: una persona tiene todo el ingreso y el resto tiene un ingreso cero. Los países del sur de Asia presentan, en promedio, un índice Gini de 32.4, los de Europa Central y del Este registran 42.8, los de Asia del este 52, los de América Latina 57.1 y los de África subsahariana 72.2" (UNDP 2005. pp 55-122).

En esa misma tesitura, se afirma que la pobreza ha sido un rasgo característico de las comunidades campesinas, sin embargo hoy "se consideran zonas de atención prioritaria, a las áreas o regiones de carácter predominantemente rural o urbano, cuya población registre índices de pobreza y marginación, indicativos de la existencia de marcadas insuficiencias y rezagos en el ejercicio de los derechos para el Desarrollo" (LDSEP, 2007).

De los 700 mil habitantes de esta zona, el 60% de ellos padecen pobreza patrimonial (CONEVAL, 2009), es un indicador de la magnitud de la situación, Es de resaltar que la dinámica poblacional y económica en toda esta región obligará a los diferentes niveles de gobierno a intervenir de manera directa para el suministro de servicios como son: educación, salud, vivienda, agua, seguridad y empleo-ingreso.

7. ANÁLISIS DE DATOS DE CAMPO DEL INSTRUMENTO APLICADO

La aplicación del instrumento denominado “Cuestionarios para Municipios”, fue diseñado para capturar la realidad de los municipios que integran la Subregión Objetivo. El universo para este instrumento fue de 13 municipios. Las preguntas están divididas en 4 áreas, todo desde la óptica del funcionario público local: a) la Concepción del Desarrollo, ideas afines e indicadores, b) Instrumentos de impulso del Desarrollo, c) Participación Ciudadana e d) Visión sobre la Gestión Municipal (fallas y fortalezas).

Con estas divisiones, se pretendió capturar la realidad de las esferas a las que se enfrenta el funcionario local, en la cadena concepción-acción-reacción. Captar la realidad externa así como la realidad interna propia del ayuntamiento fue uno de los objetivos, por lo que se propusieron 14 preguntas, que constituyeron el cuerpo del instrumento, así como opción adicional llamada “observaciones”, que a manera de addendum proporcionó un espacio para que el entrevistado abundara de lo que considerará pertinente. En el instrumento, las preguntas se diseñaron evitando cualquier inducción para el entrevistado. El orden de entrevistados (ver Cuadro 5) fue de la siguiente manera: a) Presidente Municipal, b) Regidores, secretario general del ayuntamiento o contralor c) Tesorero, o d) Secretarios particulares o Directores de área, priorizando autoridades sobre funcionarios públicos.

Cuadro 6. Tabla de Entrevistados

Entrevistado (a)	Núm.	Escolaridad	Edad Media Estimada del entrevistado
Presidente Municipal	-	-	-
Regidor (a), Srio. Gral. o contralor	4	Secundaria	45
Tesorero (a)	4	Licenciatura	30
Secretario(a) Particular o Director de Área.	5	Licenciatura	35
Total	13	-	-

Fuente: Elaboración Propia a partir de los datos del Instrumento Aplicado.

Antes de entrar de lleno al análisis de la información, así como datos del instrumento, es pertinente señalar, que hubo aspectos que no se contemplaron al momento de elaborar la batería de preguntas que conformaron el cuerpo del

instrumento, pero que durante las entrevistas pudo detectar. Y durante el análisis haremos mención.

7.1. RESULTADOS

En este apartado se analizara de forma individualizada las 14 preguntas que se le hicieron a los entrevistados en los trece municipios, y el apartado número 15 se desagregara para tener un nivel de realidad más fidedigno. De tal manera que,

Para la pregunta 1, ¿Qué es el Desarrollo para ud. o este Ayuntamiento?

El 53.8% vincularon sus respuestas con los conceptos de Evolución, Progreso o de Bienestar (en las Condiciones del Municipio o de sus Habitantes).

El 46.2% los relacionaron a conceptos como el de Crecimiento o Incremento en el Consumo o en la Producción de Satisfactores de la agricultura, en los sueldo o en infraestructura pública Municipal. Un 38.5% de los entrevistados lo articularon directamente con Calidad y Niveles de Vida; así como con la Alimentación-Agua-Drenaje-Electrificación respectivamente. Un 15.4% lo vinculan a la educación (niveles educativos e infraestructura educativa), solo un 7.7% lo relacionaron con vivienda o techo digno.

Estos números son una muestra clara de que el entrevistado, ya sea autoridad o funcionario, no tuvo un concepto claramente definido sobre el Desarrollo, pero si tuvo una canasta de conceptos íntimamente ligados a este.

Con ello se supondrá, que si no tiene un conocimiento firme del Desarrollo, tampoco lo tendrá para Instrumentar Propuestas de Desarrollo para abatir rezagos o ineficiencias.

La pregunta 2, ¿Cuáles son los indicadores de Desarrollo (económico, social, agropecuario, etc.) más importantes para el ayuntamiento?

La Ley de Coordinación Fiscal o la de los Fondos del Ramo 33, que son administrados por los Ayuntamientos, y que se encuentran en el Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal (FISM), mandatan a invertir exclusivamente para el financiamiento de obras, acciones sociales

básicas e inversiones que beneficien directamente a la población (municipios) en condiciones de Rezago Social y Pobreza Extrema en rubros de:

1. Agua potable;
2. Alcantarillado, drenaje y letrinas;
3. Urbanización municipal;
4. Electrificación rural y de colonias pobres;
5. Infraestructura básica de salud;
6. Infraestructura básica educativa;
7. Mejoramiento de vivienda y
8. Caminos rurales.

Dada la evidencia visual del paisaje del polígono en estudio, que es predominantemente agrícola y rural, luego entonces pobre o marginado. Se prevé que la mayoría de los indicadores que mencionarían los entrevistados en sus repuestas serían los indicadores de marginación como lo mandata la ley citada.

A saber, el 76.9% de los entrevistados mencionaron al campo y la agricultura como indicadores de desarrollo, el 69.2 % sugirieron la Salud (Infraestructura o Campañas Sanitarias), 53.8% aludieron a indicadores como Agua-Drenaje-Electrificación y Educación (en Infraestructura o Nivel Educativo), el 38.5% se refirieron a Alimentación, el 23.1% mencionó al Empleo y un 15.4% a la Vivienda como indicadores de Desarrollo.

Como se puede apreciar, a pesar de que la ley mandata invertir en la promoción de mejoras de los indicadores de desarrollo para municipios rezagados, los entrevistados solo mencionaron a 3 como los más importantes (campo-agricultura, salud y agua-drenaje-electrificación) de un total de 8.

Para la pregunta 3, ¿Cómo Impulsan Mejoras en estos indicadores?

Es de resaltar, que el propio gobierno reconoce, privilegia y facilita los instrumentos que la ley menciona como son los Planes de Desarrollo en sus 3 niveles, y los programas o proyectos derivados de estos. Sin embargo en las respuestas consignadas en el instrumento podemos afirmar que solo el 69.2% de los entrevistados mencionaron que la Gestión Municipal es la manera en como impulsan las mejoras, el 46.2% que los Programas o Proyectos

Municipales es la manera de fomento; el 38.5% indicaron que lo es a través del Plan de Desarrollo Municipal, Plan Estatal de Desarrollo o el Plan Nacional de Desarrollo en sus Programas y Proyectos respectivamente.

El no utilizar los instrumentos que menciona la Ley, provoca un margen amplio de inacción y el no avanzar en áreas susceptibles –rezagadas- de apoyo en los municipios.

Para la pregunta 4, ¿Cuentan con el COPLAM (Consejo De Planeación Municipal)?

Los COPLAM son los órganos colegiados de Planeación interna en el Ayuntamiento. Para ello la Ley Orgánica Municipal para el Edo de Puebla (LOMEP), en su ART 114, dice: “Para la consecución y vigilancia del Plan de Desarrollo Municipal se creará el Consejo de Planeación Municipal, el cual deberá constituirse dentro de los sesenta días naturales siguientes a la fecha de instalación del Ayuntamiento”. De tal manera que como una primera la Planeación la LOMEP mandata a los ayuntamientos para que por medio del COPLAM, auxiliándose para ello de los COPACI, se dirija el desarrollo municipal.

En el polígono estudiado, se pudo consignar que en 9 de los 13 entrevistados es decir, 69.2%, hicieron referencia a la no existencia de un organismo de este tipo, y solo el 30.8% indico que si existía el COPLAM en su municipio. Con esta situación, se evidencian las fallas en la forma de conducir el Desarrollo en el municipio. Por otra parte en la LOMEP en el art 78, fracción VII, se lee que los ayuntamientos deberán “... Instituir los órganos de planeación y determinar los mecanismos para su funcionamiento, estableciendo sistemas continuos de control y evaluación del Plan Municipal de Desarrollo; asimismo, dictar los acuerdos que correspondan para cumplir con los objetivos, estrategias y líneas de acción derivados de los Planes Regional, Estatal y Nacional de Desarrollo, en lo correspondiente al Municipio.”

Es de suponer, que existe una desconocimiento informativo entre los entrevistados de lo que sucede en el seno de sus respectivos ayuntamientos, sobre todo porque los Coplam son de los organismos básicos que deben ser de los primeros en constituirse según mandata la LOMEP, que al igual que las comisiones que deben encabezar los regidores servirán para proporcionar

solución en los diferentes ámbitos de la vida municipal, máxime en la planeación municipal.

En la pregunta 5, ¿Sus Programas o Proyectos Anuales de Desarrollo Municipal, están alineados al Plan de Desarrollo Municipal, al Estatal o Nacional?

Sobre el Plan de Desarrollo Municipal la Ley Organica Municipal para el Estado de Puebla (LOMEP) en su Art 107, fracc iv, afirma: "... El Plan De Desarrollo Municipal tendrá que estar vinculado al Plan de Desarrollo Regional, Estatal y Federal... De la misma forma, los programas o proyectos que de él se deriven deberán estar vinculados o alineados".

En este rubro se pudo consignar lo siguiente, los entrevistados afirmaron que el 100% de sus Programas o Proyectos de Desarrollo ejecutados estaba vinculados con el Plan de Desarrollo Municipal, y un 76.9% afirmaron que además estaban vinculados con el Plan Nacional y con el Estatal respectivamente.

De lo anterior se desprende que la manera de vincular o alinear sus programas o proyectos por parte de los servidores públicos municipales tiene una tendencia interna en su instrumentación, dejando de lado la gestión de recursos o de programas federales o estatales, que pudieran coadyuvar a mejor los Niveles de vida de los habitantes. Esta situación se ve reforzada, con el resultado de que diez los entrevistados mencionaron que sus programas y proyectos estaban vinculados a los dos niveles. Y que solo 7 de los 13 municipios estaban vinculados sus proyectos a los tres niveles, es decir tanto al plan municipal, al estatal y al federal respectivamente.

La pregunta 6, ¿Cómo generan los programas o proyectos de desarrollo económico o social en los diferentes ámbitos del municipio, a quien consultan para su elaboración (personal interno, SAGARPA, SEDATU, SE, etc)?

El objetivo de esta pregunta fue la de captar la manera de como los ayuntamientos elaboran los programas o proyecto de fomento económico o de desarrollo en su localidad. Para explicar esta pregunta y respuesta, se

concretará, una definición de *Personal Capacitado*, “...como aquellos agentes que tienen habilidades o conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuos u organismos en el desempeño de una actividad o bien que pueden *proporcionar asesoría y/o auxilio a un ente (público o privado) en ciertas áreas estratégicas que presentan problemas o deficiencias*”. (<http://www.rrhh-web.com/capacitacion.html>).

En este caso para generar programa o proyectos de desarrollo económico.

Cabe mencionar que ninguno de los entrevistados mencionó que se auxiliaban de Personal Capacitado Externo al ayuntamiento para generar sus programas y proyectos para el ayuntamiento. Y que 38.5% de los ayuntamientos ocupan al personal interno (empleados del propio ayuntamiento) para generar los programas y proyectos. De la misma manera el 23.1 % de los entrevistados mencionaron que el personal de dependencias estatales o federales les auxiliaba en esas áreas. El 38.5% ocupaban ambas categorías de personal interno al igual que el personal de las dependencias de gobierno estatales o federales.

Aquí se empieza a bosquejar la ventana de oportunidad para los asesores externos, que pueden auxiliar a los ayuntamientos en la consecución de los objetivos plasmados en sus Planes de Desarrollo o planes o proyectos derivados de estos.

En la pregunta 7, ¿Los Programas y Proyectos o Acciones de Gobierno Municipal que han ejecutado son realistas? (califíquelos del 5-10)

Los Programas, Proyectos o Acciones de Gobierno para que sean exitosos deberán facilitar la vida cotidiana de Gobernantes y Gobernados, colaborando a la eficiencia del Estado. Para ello deberán tener características, como: Realistas, Eficaces, Medibles, Flexibles, entre otras.

(<http://www.salta.gov.ar/descargas/archivos/ocspdfs/ManualPlanificarProyecto.pdf>)

Todas esas características están interrelacionadas entres si, y que no están divididas exactamente en etapas, sino que están entremezcladas de manera sincrónica. En el diseño de esta pregunta se optó por la característica de “Realista”, y ello por la “entendibilidad” del concepto para el entrevistado.

Definiendo a Realista como:

“...característica de establecer objetivos logrables, teniendo en cuenta la forma de funcionar de la organización, la disposición de las áreas directivas, el presupuesto económico y todos aquellos factores que afecten el logro del objetivo, y que en conjunto resuelva la situación que originó dicha acción gubernamental”.

(www.salta.gov.ar/descargas/archivos/ocspdfs/ManualPlanificarProyecto.pdf)

En esta pregunta se midió la dimensión lo “Realista”. Por ser un concepto difícil de cuantificar optamos por pedir la asignación de una calificación en escala de 5 a 10. Donde, el 5 es reprobatorio con nada de realista e ineficaz, el 10 es excelente totalmente realista y sumamente eficaz.

En este ejercicio de valoración se pidió al entrevistado asignar calificación en las acciones de Gobierno. El 61.5% de entrevistados asignaron una calificación de 8 (siendo bueno y eficaz) y un 38.5% una calificación de 7 (siendo regular y medianamente eficaz). Ante este panorama, una vez más se presenta la ventana de oportunidad para los consultores externos, cuyo fin primordial será apoyar en las tareas legales y de desarrollo a los ayuntamientos.

En la pregunta 8, ¿Cuáles COPACI (Consejos De Participación Ciudadana) tiene el municipio?

La LOMEP en el Art 102, se indica que: “La planeación municipal es obligatoria y debe llevarse a cabo como un medio para hacer más eficaz el desempeño de la responsabilidad de los Ayuntamientos, sus dependencias y sus entidades administrativas, en relación con el desarrollo integral del Municipio, debiendo tender en todo momento a la consecución de los fines y objetivos políticos, sociales, culturales y económicos contenidos en las leyes vigentes, así como a servir a los altos intereses de la sociedad, con base en el principio de la participación democrática de la sociedad”.

Conforme a lo anterior, es obligatorio que los Ayuntamientos deben conducir el proceso de planeación municipal, fomentando la participación de los diversos sectores y grupos sociales, a través de los foros de consulta, órganos de participación ciudadana y demás mecanismos que para tal efecto prevean la

Ley y los ordenamientos municipales. Sin embargo los resultados que arrojan los entrevistados en su respuestas el 30.8% indicaron que en su municipios no existen ningún tipo de COPACI. Que el 69.2% tenían los consejos de los siguientes ramos: de Educación, de salud, de participación social y política, entre los más importantes y el de mujeres, el de turismo y el de alimentación como los menos importantes.

En total se detectó la existencia de 19 Copacis en la subregión. Distribuidos de la siguiente manera: 7 de Educación (36.8%), 4 de salud (21.0%), 3 de Participación Social y Política (15.7%), 2 de Seguridad Publica (10.5%), 1 de Mujeres (5.5%), 1 de Turismo (5.5%) y 1 de Alimentación (5.5%). Esta situación refleja las áreas de interés en las que la autoridad municipal decidió incidir positivamente. Los mencionados con mayor frecuencia por los entrevistados fueron los de educación y salud.

La ausencia de los Copacis que sean los pares de las comisiones creadas en el cabildo como son el de Agricultura y Ganadería, de Obra Pública, de Comunicaciones y Transporte, de Industria, de Comercio, de Hacienda Municipal, entre otras, muestra la omisión u nulo interés de fomentar esas áreas vitales en el desarrollo del municipio.

En la pregunta 9, ¿Qué opinión tiene sobre su funcionamiento y eficacia?

Esta pregunta, tentativamente se posiciona como un cuasi-indicador de Gestión y Desempeño de los Copacis. En la valoración cualitativa del desempeño de estos Consejos, se propuso la valoración de: Excelente, Muy Buena, Buena, Aceptable, Regular y Mala.

El 53.8% de los entrevistados valoraron con una opinión de “buena” el funcionamiento y eficacia de sus Copacis, el 7.7% los valoró con una opinión de “regular” y un 38.5% con una opinión de “mala”, es decir prácticamente no aprobaron su funcionamiento o bien la ausencia de estos, y la catalogaron en el mismo concepto de “mala”.

Ninguna de las valoraciones alcanzó la categoría de Excelente, Muy Buena o Regular, reforzando con ello la ligazón que hay entre la pregunta 8 (valoración realista de las acciones municipales) y el funcionamiento de los Copacis existentes.

En la pregunta 10, ¿Cómo aprovechan los programas federales y estatales de fomento (para gestionar proyectos o recursos) que beneficien al municipio: ayuntamiento o habitantes?

Los programas estatales y federales así como sus reglas de operación, están diseñados para fortalecer al municipio en las áreas rezagadas o para aprovechar áreas de alto potencial del propio municipio.

Los entrevistados mencionaron 44 ocasiones en las que han aprovechado recursos de los programas federales o estatales. Los más frecuentemente mencionados fueron: 9 de Agricultura-Riego (20.5%), 8 de Empleo temporal (18.2%), 6 de Salud (13.6%), y 5 de Ganadería (11.4 %) estos tres rubros suman más del 63.7% de la gestión de los ayuntamientos. Por otro lado se aprovecharon 5 de Pavimentación (11.4%), 5 de Comunicaciones (11.4%) y 5 de Agua-Drenaje-Electrificación (11.4%) sumando estas tres áreas 34.1% y solo 1 de Vivienda con 2.3%. Con esto queda de manifiesto que la identificación de necesidades y de oportunidades de apoyos para el municipio por parte de los ayuntamientos, es crucial para mejorar el aprovechamiento de los programas federales y estatales.

La pregunta 11, Existe o tienen identificado algún despacho de consultoría de desarrollo instalada en el municipio (Oficina Privada, ADR, ADL, etc)?

| Antes de analizar esta pregunta respuesta, es pertinente mencionar que según las líneas acción del PND, este presenta Metas Nacionales de manera precisa, y establece indicadores claros, transparentes y objetivos. Que servirán a la ciudadanía como una herramienta para dar seguimiento al desempeño de la actual Administración Federal. Es de resaltar que el Plan, traza: "...para las dependencias federales los pasos a seguir para la implementación del *Plan Nacional de Desarrollo* a través de los Programas Sectoriales, Institucionales, Regionales y Especiales".

Por otro lado, en ese mismo sentido el gobierno promovió el asociacionismo, la Ley Federal de Desarrollo Rural Sustentable, en su art 56, mandata al propio gobierno "... a apoyar a productores y organizaciones económicas para incorporar cambios tecnológicos y de procesos tendientes a Mejorar los procesos de producción en el medio rural; Desarrollar economías de escala;

Adoptar innovaciones tecnológicas; Conservar y manejar el medio ambiente; Buscar la transformación tecnológica y la adaptación de tecnologías y procesos acordes a la cultura y los recursos naturales de los pueblos indígenas y las comunidades rurales; Reorganizar y mejorar la eficiencia en el trabajo; Mejorar la calidad de los productos para su comercialización; Usar eficientemente los recursos económicos, naturales y productivos; y Mejorar la estructura de costos” todo esto para promover el desarrollo.

Una de las modalidades para la prestación de servicios de hoy en día, es el llamado “outsourcing”, es decir, la subcontratación. En estricto sentido la Subcontratación o Prestación de Servicios de cualquier índole incluido la consultoría, fue normado durante el último año el sexenio de Felipe Calderón, quedando enmarcado en la Ley Federal del Trabajo, en sus arts 15, 16 y 17. De tal forma que muchos de los apoyos se han canalizado a través de las llamadas ADR, ADL, etc que son instrumentos promovidos por el gobierno, para apoyar el desarrollo; sin dejar de mencionar que también existen las Asociaciones o Sociedades Civiles, muy usadas por las bondades que jurídicamente detentan, sobre todo si están en el régimen de Organizaciones de la Sociedad Civil.

Ahora bien regresando a la pregunta y las respuestas, se puede afirmar que a pesar de existir las condiciones, económicos, sociales y jurídicas para generar diversa figuras asociativas tendientes a promover el desarrollo y la gestión, estas son escasas, ya que solo en uno de los 13 municipios existen 3 despachos privados de Gestión y Consultoría. Por lo que podemos deducir que el mercado de consultoría no está cubierto en su totalidad, que esta desaprovechado.

Durante la aplicación del instrumento, algunos entrevistados mencionaron que existen personas físicas (ingenieros, contadores, administradores, entre otros profesionistas) que de manera individual dan consultoría en diversas áreas a los 13 municipios y a particulares.

La pregunta 12, ¿Cuentan con un Instituto Municipal de Planeación y Fomento Económico (Implan)?

Antes de analizar las respuestas, cabe resaltar que una de las maneras más eficaces para sistematizar el desarrollo económico, es la oficialización o institucionalización, siendo está a través de algún instituto o secretaria municipal del ramo. Según la Asociación Mexicana de Institutos Municipales, (AMIM), los Implanes son:

“... organismos públicos que impulsan la construcción de una ciudad ordenada y armónica, con satisfactores básicos de infraestructura y equipamiento urbano. Proveen los planes y proyectos urbanos que requiere cada municipio para su desarrollo sustentable y el fortalecimiento de su identidad, con bases científicas y de participación ciudadana. Los Implanes son organismos municipales descentralizados, autónomos y con capacidades técnicas que orientan el desarrollo urbano de las ciudades y de sus localidades” (AMIMP, 2015).

Bajo esta óptica los IMPLANES deberán realizar estudios sobre fenómenos sociales, económicos, ecológicos y políticos que influyen en la conformación armónica y planificada de las ciudades.

Los Implanes en el Polígono de Estudio

El desarrollo, planeación y fomento económico desafortunadamente en los 13 municipios analizados, se dejan en un segundo plano en las agendas municipales.

En la subregión objetivo no existe ningún organismo de este tipo en cualquiera de los municipios que la conforman. Por lo que la creación del Implan en cada municipio serán fundamental para el desarrollo del mismo, y con ello de la propia región.

La pregunta 13, ¿Cómo juzgaría la existencia de una oficina u organismo que auxilie al municipio en la instrumentación de políticas públicas locales que potencien la misión del municipio (identificando y gestionando programas o proyectos detonadores)?

Ante esta pregunta a los entrevistados se les dio las opciones de que calificaran con un Excelente, Muy Buena, Buena, Regular y Mala la idea o

propuesta de que existiera una oficina u organismo que ayude a los habitantes y al ayuntamiento para mejorar las condiciones de vida.

Verbalmente los entrevistados expresaron con 30.8% la categoría de Excelente, con un 23.1% de Muy Buena, con un 46.2% de una Buena. Por lo que en caso de crear una oficina se augura una buena aceptación y con ello usuarios de la misma en la subregión.

La pregunta 14, ¿Apoyarían la creación de un Instituto u oficina de este tipo?

Ante esta pregunta, la respuesta fue por unanimidad de que si, previa valoración por parte de sus pares o autoridades en el ayuntamiento.

En el apartado 15, Observaciones

Las respuestas en el agregado de “Observaciones” que hicieron los entrevistados. De los 13, solo uno de ellos no hizo comentarios.-De tal suerte que: el 18.2% fue en Deficiencias en la Administración y Gestión (Trabas) Publica Municipal-Estatal; el 9.1% indico Deficiencias en el Plan Municipal de Desarrollo, Programas y Proyectos Municipales; y el 18.2 % sugirió Deficiencias en la Manera en Como Se Identifican y Generan Planes, Proyectos y Acciones de Gobierno Municipal. Estos tres rubros de deficiencias suman 45.5% del total de las observaciones hechas y consignadas en el instrumento.

Por otro lado el 27.3 % argumentaron un Desconocimiento de Programas Federales y/o Estatales por Parte de Ayuntamientos y un 27.3 % hablaron sobre la Pertinencia de tener una Consultora de Desarrollo y de Gestión Pública-Privada. El desconocimiento en información y la pertinencia de tener una consultora sumaron el 54.5% de la observaciones.

8. CONCLUSIONES

La primera conclusión se refiere a que los estudios del desarrollo económico desde lo local están en ciernes, que se deben hacer otros estudios más profundos que muestren y amplíen la realidad múltiple del municipio en México.

Que la hipótesis planteada de que:

“La ausencia total de Consultoría en el polígono estudiado, ha servido para desaprovechar totalmente las oportunidades de desarrollo y fomento económico de programas o recursos gubernamentales, tanto federales como estatales”.

Se rechaza, porque durante la investigación se detectó que al menos tres empresas consultoras que brindan sus servicios a los ayuntamientos y habitantes, gestionan programas y proyectos de impacto económico y social en el polígono estudiado.

Lo que se evidenció es que existe un déficit de consultoría para los municipios y habitantes. Solo cinco de los trece municipios, cerca del 38%, manifestaron tener personal interno que los auxilia, con resultados valorados de 7 a 8, en una escala de 5 al 10. A juzgar estos resultados podemos concluir que los programas o proyectos gestionados por el municipio medianamente han impactado en las condiciones de los habitantes.

Por otro lado, del total de los municipios, tres de ellos, es decir el 23.1% generan sus programas o proyectos con personal de las dependencias federales y estatales. Aquí 2 de ellos asignaron una calificación de 7, ligeramente menor, a la asignada cuando participa el personal interno de los ayuntamientos.

La hipótesis que afirma que: *Parte de los planes, programas o proyectos municipales que se instrumentan, identifican y generan presentan fallas, convirtiendo esta situación en deficiencias de la gestión pública municipal.*

No se rechaza, porque si bien es cierto que el 38.5% de los ayuntamientos mencionó que tienen personal interno para identificar, generar y ejecutar los

programas o proyectos municipales, el resto es decir, el 61.5%, no tiene la forma de hacerlo, por lo que recurren a personal de las dependencias oficiales (estatales o federales) gubernamentales, situación última que se pone en duda ya que el personal de las dependencias federales o estatales no deben estar en ambas esferas, es decir, en la parte municipal de petición y en la parte estatal o federal de recepción de manera simultánea.

Por otro lado, en el apartado de observaciones del instrumento aplicado a los entrevistados, diez de las veintidós observaciones, es decir 45.5%, refirieron deficiencias en la administración y gestión municipal, en la manera de cómo se identifican, generan los programas, y proyectos municipales hasta las deficiencias en el Plan de Desarrollo Municipal así como en sus programas y proyectos municipales. Cuando indicaron deficiencias en los Planes de Desarrollo Municipal, sugirieron la no articulación de sus Planes de Desarrollo Municipal con el federal al estatal, probablemente como resultado de las fallas en la forma de identificar los problemas públicos y/o gubernamentales.

El resto de observaciones, se dividieron de la siguiente manera, seis indicaron un desconocimiento de los programas federales y estatales, y seis expresaron la pertinencia de tener una consultora de desarrollo en su municipio.

9. RECOMENDACIONES

De lo anterior se puede extraer las siguientes recomendaciones:

Aprovechar el déficit de consultoría y aceptación que manifestaron los entrevistados en sus respuestas. La situación particular de cada uno de los municipios, reflejada en la carencia de recursos económicos, presupuestales, humanos y técnicos hace factible la propuesta de la consultoría externa como una solución viable y tangible, la cual tentativamente generará beneficios a esta territorialidad, ampliando con ello la eficiencia de recursos públicos para elevar los niveles de vida de sus habitantes, pues se mejoraría la gestión municipal. Por lo que se recomienda aprovechar la ventana de oportunidad que significa la Consultoría externa en los municipios a través del asociacionismo privado que fomenta el gobierno (ADR, ADL, etc.) en su diferentes modalidades o bien aprovechar los beneficios que se consigna en las diferentes leyes tanto federales como estatales, al momento de constituirse como empresa, ya sea Asociación Civil, Sociedad Civil y protocolizarse como una Organización de la Sociedad Civil, ante la Secretaria de Gobernación Federal, para ser beneficiaria de apoyos y de gestión y con ello impulsar fuertemente el objeto social de las empresas que se constituyan.

Se recomienda institucionalizar el Desarrollo a través de la creación de Institutos Municipales de Planeación (Implan) en cada uno de los municipios que integran dicha subregión. El financiamiento de estos institutos correrá a cargo del presupuesto de los municipios y el servicio que proporcione será para el propio ayuntamiento. El papel fundamental del Implan será la de ser un organismo consultor en la Planeación del Desarrollo Municipal de cada uno de los ayuntamientos que lo generen.

10. BIBLIOGRAFIA

- 1 .- Bowen H. Kent (2001). Project Management Manual. Boston: Harvard Business School Publishing.
- 2 .- Carrillo Collard, Patricia, et al. (2009) Construyendo Tu Organización en 16 Pasos. Manual De Constitución Legal de Asociaciones Civiles. México, Alternativas y Capacidades, A.C. Segunda edición.
- 3 .- Castaño Escobar, Gloria Isabel, et. al (2006). Necesidades De Asesoría y Consultoría Administrativa De Las Ligas Deportivas De Antioquia. Universidad de Antioquia.
- 4 .- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Informe de pobreza y evaluación en el estado de Puebla 2012. México, D.F. CONEVAL., 2012.
- 5 Ley de Desarrollo Social para el Estado de Puebla (2007), Congreso Local del Estado de Puebla,
- 6 .- Covello Joseph, et. al. 1998 Your First Business Plan. Naperville, IL: Sourcebooks, Inc.,.
- 8 .- David E. Gumpert. 1996. How to Really Create a Successful Business Plan: Step-by-Step Guide. Boston, MA: Inc. Publishing,.
- 9 .- De Thomas Arthur R. et al (1995) Writing a Convincing Business Plan. Hauppauge, NY: Barron's,.
- 10 .- Flores García, Ana Laura (2008). Una Nueva Gerencia Pública Local En México: El Sistema De City Management Estadounidense Como Modelo De Gobierno Municipal. Tesis profesional. ECSAYH, Universidad de las Américas Puebla, México.
- 11 .- Garvin David, A. (1996) Putting the Learning Organization to Work: Learning After Doing. Video. Boston, MA: Harvard Business School Publishing,.
- 12 .- Garza Mercado, Ario (1981). Manual de Técnicas de Investigación. Tercera edición. Colmex. D.F. México,
- 13 Germani, Gino. (1962). Política y Sociedad en una Época de Transición: De la Sociedad Tradicional a la Sociedad de Masas. Buenos Aires, Argentina. Paidós.
- 14 Gobierno del Estado de Puebla. (2012). Programa Regional de

- Desarrollo 2011-2017: Región Angelópolis. Puebla, México.
- 15 .- Harvard Business School Publishing (2004). Managing Projects Large and Small. Boston: Harvard Business School Press,.
 - 16 .- Harvard Business School, (1999). HBS Toolkit. Boston, MA.
 - 17 .- HBS Toolkit. Boston, (1999). MA: Harvard Business School
 - 18 .- INAFED,SG. (2004) El Papel del Municipio en el Desarrollo de sus Comunidades, México, D.F.
 - 19 .- INAFED, SG. (2014) Proyecto: Programa Agenda para el Desarrollo Municipal. México, D.F.
 - 20 .- ILPES-CEPAL (2006). Guía para la Presentación de Proyectos. Ed. S XXI México.
 - 21 James P. Lewis. (1994) Planificación, programación y control de proyectos Ediciones S (Sastre Vida, José Manuel),.
 - 22 .- Martínez Pellegrini, et al. (2008). Panorama del Desarrollo Municipal en México: Antecedentes, diseño y hallazgos del Índice municipal en México. COLEFN. BC, México.
 - 23 .- Martínez Martínez, et. al. (2004). Diagnostico estratégico del Hotel y las Suites Internacional. Centro Universitario de la Ciénega. Universidad de Guadalajara, México.
 - 24 .- Pérez Rasgado, (2014). Tipología del Municipio Mexicano para su Desarrollo Integral. INAP, México.
 - 25 .- Rodríguez, Rubén Marcelo. (2006). Creación De Una Empresa Consultora y Tercerizadora De Recursos Humanos. Quito, Ecuador.
 - 26 .- Rojas Soriano, Raúl. (2008). Guía Para Hacer Investigaciones Sociales. Ed Plaza y Valdés, México.
 - 27 .- Rosales Mario. (1999). Promoción Económica Del Territorio y Desarrollo Local. Fundación Cidob. Área América Latina.
 - 28 .- Sahlman William A. (1999). "How to Write a Great Business Plan." Harvard Business Review, July-August.
 - 29 .- Sahlman William A. (1996). "Some Thoughts on Business Plans" .Harvard Business School Case Note 9-897-101, November.
 - 30 .- Schein, Edgar H. (1999). CONSULTORÍA DE PROCESOS.- Recomendaciones para gerentes y consultores. Volumen 2. Sloan

School of Management Massachusetts Institute of Technology.

- 33 .- Schein, Edgar H. (1999) Process Consultation Revisited. Building the Helping Relationship Addison-Wesley Publishing Inc : Reading, MA.
- 34 .- Secretaria de Gobernación. (2012). Cómo Formar una Organización de La Sociedad Civil, Unidad Para El Desarrollo Político. Segob, México.
- 35 .- Secretaria de Gobernación. (2012). Cómo Formar una Organización de La Sociedad Civil, Unidad Para El Desarrollo Político. Segob, México.

FUENTES ELECTRONICAS

- 1 .- www.consultoriasistemica.es/un-nuevo-enfoque.html
consultado el mes de diciembre de 2014
- 2 .- www.inegi.gob.mx
consultado el mes de noviembre de 2014
- 3 .- www.institutodeconsultoríaempresarial.uk
consultado el mes de noviembre de 2014
- 4 .- www.consultoria-gerencial-empresarial.com
consultado el mes de noviembre de 2014
- 5 .- www.cauac.com/index.php?option=com_content&view=article&id=112:modelado-conductual&catid=62:metodologias&Itemid=131
consultado el mes de enero de 2015
- 6 .- www.salta.gov.ar/descargas/archivos/ocspdfs/ManualPlanificarProyecto.pdf
consultado el mes de enero de 2015
- 7 .- www.consejeriaempresarial.com/publicaciones/PRINCIPIOS%20BASICOS%20DE%20CONSULTORIA.pdf
consultado el mes de enero de 2015
- 9 .- www.revistaespacios.com/a91v12n01/91120131.html
consultado el mes de febrero de 2015
- 10 www.rae.es
consultado el mes de enero de 2015
- 11 .- <http://portal2.edomex.gob.mx/copladem/programas/sectoriales/index.htm>

consultado el mes de mayo de 2015

12 .- www.gestiopolis.com/que-es-consultoria.

consultado el mes de mayo de 2015

11. ANEXOS

ANEXO A: MATRIZ DE DESARROLLO MUNICIPAL

PREGUNTA	1.- QUE ES EL DESARROLLO PARA UD O ESTE AYUNTAMIENTO?							2.-CUÁLES SON LOS INDICADORES DE DESARROLLO (ECONÓMICO, SOCIAL, AGROPECUARIO, ETC) MÁS IMPORTANTES PARA EL AYUNTAMIENTO?							
	CONCEPTOS MENCIONADOS							INDICADORES MENCIONADOS							
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	8
MUNICIPIO	EVOLUCION-PROGRESO- BIENESTAR (DE LOS HABITANTES o MEJORAS EN CONDICIONES MATERIALES DEL MUNICIPIO)	CRECIMIENTO-INCREMENTO (EN CONSUMO O PRODUCCION DE SATISFACTORES)	CALIDAD Y NIVELES DE VIDA	AGUA-DRENAJE- ELECTRIFICACION	EDUCACION (MAYOR NIVEL EDUCATIVO O MAS INFRAESTRUCTURA)	VIVIENDA	SERV ADMVOS Y PUBLICOS MUNICIPALES (DESARROLLO INSTITUCIONAL)	CAMPO-AGRICULTURA	SALUD (INFRESTRUCTURA O CAMPANAS SANITARIAS)	EDUCACION (NIVEL EDUCATIVO O MAS INFRAESTRUCTURA)	AGUA-DRENAJE- ELECTRIFICACION	ALIMENTACION	EMPLEO	MEJORAS EN SERVICIOS- TRAMITES MUNICIPALES	VIVIENDA
LOS REYES	1							1					1		
ACATZINGO		1					1	1			1			1	
CUAUTINCHAN		1	1					1	1	1	1				
TECALI		1	1	1	1	1			1	1	1		1		1
HUEYOTLIPAN	1							1	1						
TEPEACA	1							1							
HUIXCOLOTLA	1		1						1	1		1			1
AMOZOC			1					1	1		1				
ACAJETE	1								1	1	1	1		1	
TEPATLAXCO		1		1				1	1	1		1			
CUAPIAXTLA	1		1	1				1	1		1	1			
MIXTLA		1		1	1			1	1	1		1	1		
TLANEPANTLA	1	1		1				1		1	1	1			
13	7	6	5	5	2	1	1	10	9	7	7	5	3	2	2
%	53.8	46.2	38.5	38.5	15.4	7.7	7.7	76.9	69.2	53.8	53.8	38.5	23.1	15.4	15.4
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

MATRIZ DE DESARROLLO MUNICIPAL							
	3.-COMO IMPULSAN MEJORAS EN ESTOS INDICADORES?					4.-CUENTAN CON UN COPLAM (CONSEJO DE PLANEACION MUNICIPAL)?	
CATEGORIA / CONCEPTO	INSTRUMENTOS DE IMPULSO					PRIMERA PLANEACION	
	1	2	3	4	5	1	2
MUNICIPIO	GESTION MUNICIPAL	PROGRAMAS O PROYECTOS MUNICIPALES	PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL, PLAN ESTATAL DE DESARROLLO o PLAN DE DESARROLLO NACIONAL	PROGRAMAS O PROYECTOS ESTATALES O FED	MEJOR SERV ADMINISTRATIVOS MPALES	NO	SI
LOS REYES	1						1
ACATZINGO	1				1	1	
CUAUTINCHAN	1	1					1
TECALI	1	1			1	1	
HUEYOTLIPAN			1				1
TEPEACA	1	1					1
HUIXCOLOTLA			1	1		1	
AMOZOC	1	1				1	
ACAJETE	1	1		1		1	
TEPATLAXCO	1		1	1		1	
CUAPIAXTLA	1			1		1	
MIXTLA		1	1	1		1	
TLANEPANTLA			1			1	
13	9	6	5	5	2	9	4
%	69.2	46.2	38.5	38.5	15.4	69.2	30.8
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

MATRIZ DE DESARROLLO MUNICIPAL							
	5.-SUS PROGRAMAS O PROYECTOS ANUALES DE DESARROLLO MUNICIPAL, ESTÁN ALINEADOS AL PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO, AL ESTATAL O NACIONAL?			6.-COMO GENERAN LOS PROGRAMAS O PROYECTOS DE DESARROLLO ECONÓMICO O SOCIAL EN LOS DIFERENTES ÁMBITOS DEL MPIO (A QUIEN CONSULTAN PARA SU ELABORACIÓN PERSONAL PRIVADO, INTERNO O SAGARPA, SEDATU, SE, ETC)?			
CATEGORIA / CONCEPTO	PRIMER VINCULO			FORMA DE CONSULTARIA			
	1	2	3	1	2	3	4
MUNICIPIO	PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO	PLAN ESTATAL DE DESARROLLO	PLAN NACIONAL DE DESARROLLO	PERSONAL INTERNO (DEL PROPIO AYTMTO)	PERSONAL INTERNO Y DE DEPENDENCIAS ESTATALES Y/O FEDERALES	PERSONAL DE DEPENDENCIAS ESTATALES O FEDERALES	PERSONAL EXTERNO (PRIVADO)
LOS REYES	1		1	1			
ACATZINGO	1	1	1			1	
CUAUTINCHAN	1	1	1	1			
TECALI	1		1	1			
HUEYOTLIPAN	1	1	1			1	
TEPEACA	1	1	1		1		
HUIXCOLOTLA	1	1	1		1		
AMOZOC	1	1	1	1			
ACAJETE	1	1		1			
TEPATLAXCO	1	1	1		1		
CUAPIAXTLA	1		1			1	
MIXTLA	1	1			1		
TLANEPANTLA	1	1			1		
13	13	10	10	5	5	3	0
%	100.0	76.9	76.9	38.5	38.5	23.1	-
	100%	100%	100%	100%			

MATRIZ DE DESARROLLO MUNICIPAL																
	7.-LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS O ACCIONES DE GOBIERNO MUNICIPAL QUE HAN EJECUTADO SON REALISTAS? (CALIFÍQUELOS DEL 5 -10)						8.-CUALES COPACI (CONSEJOS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA) TIENE EL MUNICIPIO?									
CATEGORIA / CONCEPTO	CUANTIFICACION DEL IMPACTO						ORGANIZACION DE LA CIUDADANIA									
	1	2	3	4	5	6			1	2	3	4	5	6	7	8
MUNICIPIO	CALIFICACION 10	CALIFICACION 9	CALIFICACION 8	CALIFICACION 7	CALIFICACION 6	CLIFICACION 5	NO TIENEN COPACIS	SI TIENE COPACIS	TOTAL DE COPACIS	DE EDUCACION	DE SALUD	DE PARTICIPACION SOCIAL Y POLITICA	DE SEGURIDAD PUBLICA	DE MUJERES	DE TURISMO	DE ALIMENTACION
LOS REYES			1					1		1	1		1			
ACATZINGO				1				1					1		1	
CUAUTINCHAN			1				1									
TECALI			1					1		1	1					1
HUEYOTLIPAN				1			1					1				
TEPEACA				1				1		1		1		1		
HUIXCOLOTLA				1				1				1				
AMOZOC			1				1									
ACAJETE			1					1		1						
TEPATLAXCO			1					1		1						
CUAPIAXTLA			1				1									
MIXTLA				1				1		1	1					
TLANEPANTLA			1					1		1	1					
13	0	0	8	5	0	0	4	9	19	7	4	3	2	1	1	1
%	-	-	61.5	38.5	-	-	30.8	69.2	100.0	36.8	21.1	15.8	10.5	5.3	5.3	5.3
	100%						100%		100%							

MATRIZ DE DESARROLLO MUNICIPAL															
CATEGORIA / CONCEPTO	9.-QUE OPINIÓN TIENE SOBRE SU FUNCIONAMIENTO Y EFICACIA?						10.-COMO APROVECHAN LOS PROGRAMAS FEDERALES Y ESTATALES DE FOMENTO ECONÓMICO (PARA GESTIONAR PROYECTOS O RECURSOS) QUE BENEFICIEN AL MUNICIPIO (AYUNTAMIENTO Y HABITANTES)?								
	PARTICIPACION DE LA CIUDADANIA EN EL DESARROLLO MUNICIPAL						APROVECHAMIENTO DE RECURSOS EXTERNOS								
	1	2	3	4	5	6	7	3	1	4	5	6	8	2	
MUNICIPIO	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	ACEPTABLE	REGULAR	MALA	TOTAL DE MENCION DE APROVECHAMIENTOS	AGRICULTURA-RIEGO	EMPLEO	SALUD	PAVIMENTACION	COMUNICACIONES	AGUA-DRENAJE-ELECTRIFICACION	GANADERIA	VIVIENDA
LOS REYES			1					1							
ACATZINGO						1		1						1	
CUAUTINCHAN						1		1	1			1		1	
TECALI			1					1	1			1	1		
HUEYOTLIPAN						1					1	1	1		
TEPEACA			1										1	1	1
HUIXCOLOTLA			1					1	1				1	1	
AMOZOC						1			1	1					
ACAJETE					1			1	1	1	1				
TEPATLAXCO			1					1	1	1	1	1		1	
CUAPIAXTLA						1		1		1	1	1			
MIXTLA			1					1	1	1	1				
TLANEPANTLA			1						1	1			1		
13	0	0	7	0	1	5	44	9	8	6	5	5	5	5	1
%	-	-	53.8	-	7.7	38.5	100.0	20.5	18.2	13.6	11.4	11.4	11.4	11.4	2.3
	100%						100%								

MATRIZ DE DESARROLLO MUNICIPAL									
	11.-EXISTE O TIENEN IDENTIFICADO ALGÚN DESPACHO DE CONSULTORÍA DE DESARROLLO INSTALADA EN EL MUNICIPIO (OFICINA PRIVADA, ADR, ADL, ETC)?		12.-CUENTAN CON UN INSTITUTO MUNICIPAL DE PLANEACIÓN Y FOMENTO ECONÓMICO		13.-COMO JUZGARÍA LA EXISTENCIA DE UNA OFICINA U ORGANISMO QUE AUXILIE AL MUNICIPIO EN LA INSTRUMENTACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS LOCALES QUE POTENCIEN LA MISIÓN DEL MUNICIPIO (IDENTIFICANDO Y GESTIONANDO PROGRAMAS O PROYECTOS DETONADORES)?				
CATEGORIA / CONCEPTO	SISTEMATIZACION DEL DESARROLLO		DESARROLLO INSTITUCIONALIZADO		PROPUESTA DE CONSULTORIA				
	1	2	1	2	1	2	3	4	5
MUNICIPIO	NO	SI	NO	SI	EXCELENTE	MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALA
LOS REYES	1		1		1				
ACATZINGO	1		1				1		
CUAUTINCHAN	1		1				1		
TECALI	1		1		1				
HUEYOTLIPAN	1		1				1		
TEPEACA		1	1				1		
HUIXCOLOTLA	1		1				1		
AMOZOC	1		1		1				
ACAJETE	1		1			1			
TEPATLAXCO	1		1				1		
CUAPIAXTLA	1		1		1				
MIXTLA	1		1			1			
TLANEPANTLA	1		1			1			
13	12	1	13	0	4	3	6	0	0
%	92.3	7.7	100.0	-	30.8	23.1	46.2	-	-
	100%		100%		100%				

MATRIZ DE DESARROLLO MUNICIPAL										
	14.-APOYARÍAN LA CREACIÓN DE UN INSTITUTO U OFICINA DE ESTE TIPO?		15.-OBSERVACIONES		EN QUE TEMA HICIERON OBSERVACIONES?					
CATEGORIA / CONCEPTO	INSTITUCIONALIZACION DEL DESARROLLO		SI / NO		DEFICIENCIAS O PROPUESTAS EN LA ESFERA DE					
	1	2	1	2		1	2	3	4	5
MUNICIPIO	SI	NO	SI HIZO	NO HIZO	TOTAL DE OBSERVACIONES	DEFICIENCIAS EN LA ADMINISTRACION Y GESTION (TRABAS) PUBLICA MUNICIPAL ESTATAL	DEFICIENCIAS EN LA MANERA EN COMO SE IDENTIFICAN Y GENERAN PLANES, PROYECTOS Y ACCIONES MUNICIPALES	DEFICIENCIAS EN EL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL, PROGRAMAS Y PROYECTOS MUNICIPALES	DESCONOCIMIENTO DE PROGRAMAS FEDERALES Y/O ESTATALES POR PARTE DE AYUNTAMIENTOS	PERTINENCIA DE TENER UNA CONSULTORA DE DESARROLLO Y DE GESTION PUBLICA Y PRIVADA
LOS REYES	1		1						1	1
ACATZINGO	1		1			1		1		
CUAUTINCHAN	1		1							1
TECALI	1		1			1			1	
HUEYOTLIPAN	1		1			1			1	1
TEPEACA	1		1				1			1
HUIXCOLOTLA	1			1						
AMOZOC	1		1						1	1
ACAJETE	1		1			1				1
TEPATLAXCO	1		1						1	
CUAPIAXTLA	1		1				1	1		
MIXTLA	1		1				1			
TLANEPANTLA	1		1				1		1	
13	13	0	12	1	22	4	4	2	6	6
%	100.0	-	92.3	7.7	100.0	18.2	18.2	9.1	27.3	27.3
	100%		100%			100%				

ANEXO B: CUESTIONARIO APLICADO A MUNICIPIOS

Cuestionario Para Municipios			
Municipio	<u>Acajete, Puebla</u>	Fecha	<u>19 feb 2015</u>
Entrevistado	<u>Lic. Rodrigo Ramírez Rodríguez</u>	Cargo	<u>Srio part regidor gob</u>
E-mail	<u>Gabanelly_pach@hotmail.com</u>	Tel o cel	<u>2224361834</u>

- 1. ¿Qué es el desarrollo para ud o este ayuntamiento?**
Es la gestión en dependencias del gobierno federal y estatal. Apoyando a las juntas auxiliares para que progresen
- 2. ¿Cuáles son los indicadores de desarrollo (económico, social, agropecuario, etc) más importantes para el ayuntamiento?**
Educación, salud, agua, drenaje, pobreza, pavimentación.
- 3. ¿Cómo impulsan mejoras en estos indicadores?**
Con convenios y acuerdos con gobierno federal y estatal a través de proyectos de salud y fomento de establecimientos de empresas. Gestión con el instituto nacional del emprendedor, Conafor, Sedatu, Ssep y Sagarpa (fertilizantes y semillas)
- 4. ¿Cuentan con un COPLAM (Comité de Planeación Municipal)?**
No existe
- 5. ¿Sus Programas o Proyectos Anuales de Desarrollo Municipal, están alineados al Plan de Desarrollo Municipal, al Estatal o Nacional?**
Con el Plan Estatal de Desarrollo
- 6. ¿Cómo generan los programas o proyectos de desarrollo económico o social en los diferentes ámbitos del mpio (A quien consultan para su elaboración (personal interno, SAGARPA, SEDATU, SE, etc)?**
De manera interna con el cabildo entre las diferentes áreas de Gestión

7. Los Programas y Proyectos o Acciones de Gobierno Municipal que han ejecutado son realistas? (califíquelos del 5-10)

Calificación 8, algunas proyectos no se ejecutan aun

8. ¿Cuáles COPACI (consejos de participación ciudadana) tiene el municipio?

Funciona el de educación. Existe la propuesta de uno por regiduría

9. ¿Qué opinión tiene sobre su funcionamiento y eficacia?

Regular

10. ¿Cómo aprovechan los programas federales y estatales de fomento económico (para gestionar proyectos o recursos) que beneficien al municipio (ayuntamiento habitantes)?

Empleo temporal, agricultura y reforestación. Con las dependencias federales de SEDESOL, SAGARPA Y CONAFOR.

11. ¿Existe o tienen identificado algún despacho de consultoría de desarrollo instalada en el municipio (Oficina Privada, ADR, ADL, etc)?

En el ayuntamiento.

12. ¿Cuentan con un Instituto Municipal de Planeación y Fomento Económico?

No. No existe

13. ¿Cómo juzgaría la existencia de una oficina u organismo que auxilie al municipio en la instrumentación de políticas públicas locales que potencien la misión del municipio (identificando y gestionando programas o proyectos detonadores)?

Sería muy bueno que hubiera algo independiente del ayuntamiento.

14. ¿Apoyarían la creación de un Instituto u oficina de este tipo?

Si, si apoyaría este ayuntamiento.

15. Observaciones:

Las peticiones de proyectos o de obra son por cabildo o por medio de un miembro de ayuntamiento, sería bueno tener un oficina de Consultoría.

Cuestionario Para Municipios			
Municipio	<u>Acatzingo De Hgo.</u>	Fecha	04-Feb-2015
Entrevistado	<u>Ivan Rosas Camacho</u>	Cargo	Tesorero Mpal
E-Mail	Iv_Rs90@Hotmail.Com	Tel	O 249-140-
		Cel	27-54

1. ¿Qué es el Desarrollo para Ud o este Ayuntamiento?

Trasformación de un estado a otro, en el que se ve crecimiento, implica mayor capacidad de respuesta en servicios municipales, es decir un buen gobierno.

2. ¿Cuáles son los indicadores de Desarrollo (económico, social, agropecuario, etc) más importantes para el ayuntamiento?

Servicios y trámites, agua, drenaje, fertilizantes, riego. Generando indicadores de gestión, de desempeño así como fortaleciendo la recaudación fiscal.

3. ¿Cómo impulsan Mejoras en estos indicadores?

Se impulsan a través de diagnósticos y la consecuente estrategia, se han sistematizado la recaudación de ingresos propios. En el área agrícola se han hecho exposiciones con productores para aumentar la calidad de vida del mismo

4. ¿Cuentan con un COPLAM (Comité de Planeación Municipal)?

Está en creación

5. ¿Sus Programas o Proyectos Anuales de Desarrollo Municipal, están alineados al Plan de Desarrollo Municipal, al Estatal o Nacional?

A los tres planes, a través de líneas estratégicas y directrices

6. ¿Cómo generan los programas o proyectos de desarrollo económico o social en los diferentes ámbitos del mpio (A quien consultan para su elaboración (personal interno, SAGARPA, SEDATU, SE, etc)?

A través de dependencias estatales y federales

7. ¿Los Programas y Proyectos o Acciones de Gobierno Municipal que han ejecutado son realistas? (califíquelos del 5-10)

Calificación 7.

8. ¿Cuáles COPACI (consejos de participación ciudadana) tiene el municipio?

El de seguridad pública y turismo

9. ¿Qué opinión tiene sobre su funcionamiento y eficacia?

Mal desempeño

10. ¿Cómo aprovechan los programas federales y estatales de fomento económico (para gestionar proyectos o recursos) que beneficien al municipio (ayuntamiento habitantes)?

Medianamente se han aprovechado solo en área agropecuaria, en ganadería y hortalizas

11. ¿Existe o tienen identificado algún despacho de consultoría de desarrollo instalada en el municipio (Oficina Privada, ADR, ADL, etc)?

No, nada.

12. ¿Cuentan con un Instituto Municipal de Planeación y Fomento Económico?

No, Solo una dirección de planeación y estrategias municipales.

13. ¿Cómo juzgaría la existencia de una oficina u organismo que auxilie al municipio en la instrumentación de políticas públicas locales que potencien la misión del municipio (identificando y gestionando programas o proyectos detonadores)?

Sería bueno, por las condiciones de la administración pública municipal, cubriría las deficiencias que no deberían existir

14. ¿Apoyarían la creación de un Instituto u oficina de este tipo?

Sí, se apoyaría.

15. Observaciones:

El desarrollo está en la voluntad política, por eso existen muchas deficiencias en el ayuntamiento.

Cuestionario Para Municipios			
Municipio	<u>Amozoc De Mota, Puebla</u>	Fecha	<u>28 Enero 2015</u>
Entrevistado	<u>Stefani Mariel García Portillo</u>	Cargo	<u>Directora Desarrollo Económico</u>
E-Mail	<u>Smgp2509@Live.Com.Mx</u>	Tel o Cel	<u>222-422-17-56</u>

1. ¿Qué es el Desarrollo para Ud. o este Ayuntamiento?

Es el hecho de mejorar la calidad de vida en todo el municipio, haciendo que los habitantes se superen tanto económicamente como materialmente.

2. ¿Cuáles son los indicadores de Desarrollo (económico, social, agropecuario, etc) más importantes para el ayuntamiento?

Infraestructura urbana, de salud y agropecuaria.

3. ¿Cómo impulsan Mejoras en estos indicadores?

Gestionando recurso para clínicas, pavimentación, red eléctrica

4. ¿Cuentan con un COPLAM (Comité de Planeación Municipal)?

No.

5. ¿Sus Programas o Proyectos Anuales de Desarrollo Municipal, están alineados al Plan de Desarrollo Municipal, al Estatal o Nacional?

Si, a los 3

6. ¿Cómo generan los programas o proyectos de desarrollo económico o social en los diferentes ámbitos del mpio (A quien consultan para su elaboración (personal interno, SAGARPA, SEDATU, SE, etc)?

Se hacen reuniones, tanto con la población para conocer sus demandas y necesidades, así como mesas de trabajo. El personal interno realiza el proyecto ejecutivo.

7. ¿Los Programas y Proyectos o Acciones de Gobierno Municipal que han ejecutado son realistas? (califíquelos del 5-10)

Calificación 8.

8. ¿Cuáles COPACI (consejos de participación ciudadana) tiene el municipio?

Ninguno tenemos en el municipio.

9. ¿Qué opinión tiene sobre su funcionamiento y eficacia?

No, sin ninguna opinión.

10. ¿Cómo aprovechan los programas federales y estatales de fomento económico (para gestionar proyectos o recursos) que beneficien al municipio (ayuntamiento habitantes)?

Si, se han aprovechado, en especial el programa de empleo temporal de SEDESOL y de la SSEP estatal para clínicas.

11. ¿Existe o tienen identificado algún despacho de consultoría de desarrollo instalada en el municipio (Oficina Privada, ADR, ADL, etc)?

No, ninguna.

12. ¿Cuentan con un Instituto Municipal de Planeación y Fomento Económico?

No, solo una oficina interna de desarrollo y fomento económico.

13. ¿Cómo juzgaría la existencia de una oficina u organismo que auxilie al municipio en la instrumentación de políticas públicas locales que potencien la misión del municipio (identificando y gestionando programas o proyectos detonadores)?

Creo que sería ideal, esto ayudaría a poder gestionar más programas al municipio, el inconveniente es que cuesta trabajo pagar este tipo de asesoría por cuestiones políticas y culturales

14. ¿Apoyarían la creación de un Instituto u oficina de este tipo?

Si, probablemente.

15. Observaciones:

Sería interesante q todo este tipo de proyectos impacten en nuestros gobernantes, ya q ellos son los que determinan que si se realizan o no. Todo sea para la progreso del municipio.

Cuestionario Para Municipios			
Municipio	<u>Cuautinchan, Puebla</u>	Fecha	<u>29-Ene-2015</u>
Entrevistado	<u>Cornelio García Torija</u>	Cargo	<u>Srío General De Gobierno</u>
E-Mail		Tel o Cel	<u>224-271-71-70</u>

- 1. ¿Qué es el Desarrollo para Ud. o este Ayuntamiento?**
Es el crecimiento en el municipio, para lograr una mejora en la calidad de vida de sus habitantes.
- 2. ¿Cuáles son los indicadores de Desarrollo (económico, social, agropecuario, etc) más importantes para el ayuntamiento?**
Salud, educación, seguridad pública, electrificación, agua potable, drenaje y el campo (agricultura y ganadería).
- 3. ¿Cómo impulsan Mejoras en estos indicadores?**
es a través de obra publica en ampliación de red de agua potable, de electrificación y adoquinamiento de calles y avenidas.
- 4. ¿Cuentan con un COPLAM (Comité de Planeación Municipal)?**
Si esta establecido en la cabecera municipal.
- 5. ¿Sus Programas o Proyectos Anuales de Desarrollo Municipal, están alineados al Plan de Desarrollo Municipal, al Estatal o Nacional?**
Están alineados en los 3 niveles: municipal, estatal y federal.
- 6. ¿Cómo generan los programas o proyectos de desarrollo económico o social en los diferentes ámbitos del mpio (A quien consultan para su elaboración (personal interno, SAGARPA, SEDATU, SE, etc)?**
Lo elabora el personal interno del propio ayuntamiento.
- 7. ¿Los Programas y Proyectos o Acciones de Gobierno Municipal que han ejecutado son realistas? (califíquelos del 5-10)**
Calificación de 8.

8. ¿Cuáles COPACI (consejos de participación ciudadana) tiene el municipio?

No, no tenemos ninguno.

9. ¿Qué opinión tiene sobre su funcionamiento y eficacia?

Ninguna, porque no existe alguno.

10. ¿Cómo aprovechan los programas federales y estatales de fomento económico (para gestionar proyectos o recursos) que beneficien al municipio (ayuntamiento habitantes)?

Se han aprovechado a través de la SCT, SEDESOL, SAGARPA Y CONAFE. En los programas de carreteras, empleo temporal, semillas y fertilizantes y educación respectivamente

11. ¿Existe o tienen identificado algún despacho de consultoría de desarrollo instalada en el municipio (Oficina Privada, ADR, ADL, etc)?

No, ninguna.

12. ¿Cuentan con un Instituto Municipal de Planeación y Fomento Económico?

No, nada de eso tenemos.

13. ¿Cómo juzgaría la existencia de una oficina u organismo que auxilie al municipio en la instrumentación de políticas públicas locales que potencien la misión del municipio (identificando y gestionando programas o proyectos detonadores)?

Sí, es muy buena propuesta.

14. ¿Apoyarían la creación de un Instituto u oficina de este tipo?

Sí, se apoyaría.

15. Observaciones:

Sería un buen proyecto viable, porque fomentaría el progreso del municipio y de sus localidades.

Cuestionario Para Municipios			
Municipio	Cuapiaxtla De Madero	Fecha	20 Enero 2015
Entrevistado	Alberto Machorro Hernández	Cargo	Tesorería
E-Mail		Tel o Cel	249-105-63-58

- 1. ¿Qué es el Desarrollo para Ud. o este Ayuntamiento?**
Incrementar el bienestar de la población en la calidad de vida.
Ampliando la red de agua, drenaje y electricidad
- 2. ¿Cuáles son los indicadores de Desarrollo (económico, social, agropecuario, etc) más importantes para el ayuntamiento?**
Campo, agricultura, salud, alimentación, agua, drenaje y electricidad
- 3. ¿Cómo impulsan Mejoras en estos indicadores?**
A través de la gestión municipal y de programas estatales y federales
- 4. ¿Cuentan con un COPLAM (comité de planeación municipal)?**
No
- 5. ¿Sus Programas o Proyectos Anuales de Desarrollo Municipal, están alineados al Plan de Desarrollo Municipal, al Estatal o Nacional?**
Solo a los planes municipal y nacional
- 6. ¿Cómo generan los programas o proyectos de desarrollo económico o social en los diferentes ámbitos del mpio (A quien consultan para su elaboración (personal interno, SAGARPA, SEDATU, SE, etc)?**
A través del personal de dependencias estatales y federales con su asesoría
- 7. ¿Los Programas y Proyectos o Acciones de Gobierno Municipal que han ejecutado son realistas? (o califíquelos del 5-10)**
Calificación de 8

8. ¿Cuáles COPACI (consejos de participación ciudadana) tiene el municipio?

No tenemos.

9. ¿Qué opinión tiene sobre su funcionamiento y eficacia?

Mala

10. ¿Cómo aprovechan los programas federales y estatales de fomento económico (para gestionar proyectos o recursos) que beneficien al municipio (ayuntamiento habitantes)?

Agricultura, riego, ganadería, salud, educación y pavimentación

11. ¿Existe o tienen identificado algún despacho de consultoría de desarrollo instalada en el municipio (Oficina Privada, ADR, ADL, etc)?

No

12. ¿Cuentan con un Instituto Municipal de Planeación y Fomento Económico?

No

13. ¿Cómo juzgaría la existencia de una oficina u organismo que auxilie al municipio en la instrumentación de políticas públicas locales que potencien la misión del municipio (identificando y gestionando programas o proyectos detonadores)?

Excelente idea

14. ¿Apoyarían la creación de un Instituto u oficina de este tipo?

Sí, claro

15. Observaciones:

Hay deficiencias en como el ayuntamiento propone y genera proyectos, muchas veces sus propuestas les beneficia directamente, el plan municipal de desarrollo tiene fallas y propone cosas que no son viables.

Cuestionario Para Municipios			
Municipio	Santo Tomas Hueyotlipan, Puebla	Fecha	11 Febrero 2015
Entrevistado	Diego Hernández Álvarez	Cargo	Contralor
E-Mail	Diegoking_131@Live.Com	Tel o Cel	222-410-4297

- 1. ¿Qué es el Desarrollo para Ud. o este Ayuntamiento?**
Es la mejora de toda acción o todo conocimiento o aplicación de un conocimiento y trabajo, al mismo tiempo la aplicación de un recurso
- 2. ¿Cuáles son los indicadores de Desarrollo (económico, social, agropecuario, etc) más importantes para el ayuntamiento?**
Los indicadores de salud hacia la ciudadanía. Beneficios en cada una de las obras o acciones aplicadas en materia de educación, cantidad de alumnos beneficiados
- 3. ¿Cómo impulsan Mejoras en estos indicadores?**
Mediante la aplicación de proyectos y el buen ejercicio de recursos al municipio
- 4. ¿Cuentan con un COPLAM (Comité de Planeación Municipal)?**
Si.
- 5. ¿Sus Programas o Proyectos Anuales de Desarrollo Municipal, están alineados al Plan de Desarrollo Municipal, al Estatal o Nacional?**
Si a los 3.
- 6. ¿Cómo generan los programas o proyectos de desarrollo económico o social en los diferentes ámbitos del mpio (A quien consultan para su elaboración (personal interno, SAGARPA, SEDATU, SE, etc)?**
Al principio de la administración se realizó una consulta ciudadana en la cabecera municipal y juntas auxiliares, para identificar necesidades de los pobladores del municipio.
- 7. ¿ Los Programas y Proyectos o Acciones de Gobierno Municipal que han ejecutado son realistas? (califiquelos del 5-10)**
Calificación de 8, porque se le ha dado un seguimiento al plan de desarrollo municipal.

8. ¿Cuáles COPACI (consejos de participación ciudadana) tiene el municipio?

Consejo de participación social.

9. ¿Qué opinión tiene sobre su funcionamiento y eficacia?

Regular

10. ¿Cómo aprovechan los programas federales y estatales de fomento económico (para gestionar proyectos o recursos) que beneficien al municipio (ayuntamiento habitantes)?

Solo en infraestructura social, se han aprovechado los convenios con el gobierno

11. ¿Existe o tienen identificado algún despacho de consultoría de desarrollo instalada en el municipio (Oficina Privada, ADR, ADL, etc)?

No, no hay.

12. ¿Cuentan con un Instituto Municipal de Planeación y Fomento Económico?

No, no tenemos.

13. ¿Cómo juzgaría la existencia de una oficina u organismo que auxilie al municipio en la instrumentación de políticas públicas locales que potencien la misión del municipio (identificando y gestionando programas o proyectos detonadores)?

Sería muy bueno, siempre y cuando se dé un seguimiento a toda propuesta y acción por realizar

14. ¿Apoyarían la creación de un Instituto u oficina de este tipo?

Si, se apoyaría

15. Observaciones:

Para mejorar la calidad de vida, es necesario que la población se informen y coordine con las autoridades estatales, federales y municipales, y que se tenga la disposición de participar.

Cuestionario Para Municipios			
Municipio	<u>Los Reyes De Juárez</u>	Fecha	<u>01/12/2014</u>
Entrevistado	<u>Noe Saviñon</u>	Cargo	<u>Director De Desarrollo Social</u>
E-Mail	<u>Noe_Savinon@Hotmail.Com</u>	Tel o Cel	<u>249 42 60525</u>

1. ¿Qué es el Desarrollo para Ud o este Ayuntamiento?

Es una mejora en la calidad de vida de las personas, integrando sus aspectos políticos, sociales, económicos, que en conjunto suponen una evolución social

2. ¿Cuáles son los indicadores de Desarrollo (económico, social, agropecuario, etc) más importantes para el ayuntamiento?
Educación, salud, Servicios básicos de la vivienda, electrificaciones

3. ¿Cómo impulsan Mejoras en estos indicadores?

A través de la planeación misma. Encuadrada al Plan de Desarrollo Nacional, Estatal y Mpal

4. ¿Cuentan con un COPLAM (comité de planeación municipal)?

Si se cuenta

5. ¿Sus Programas o Proyectos Anuales de Desarrollo Municipal, están alineados al Plan de Desarrollo Municipal, al Estatal o Nacional

Si, ya que la armonización es para mejorar las condiciones marcadas en el Plan de desarrollo municipal

6. ¿Cómo generan los programas o proyectos de desarrollo económico o social en los diferentes ámbitos del mpio (A quien consultan para su elaboración (personal interno, SAGARPA, SEDATU, SE, etc)

Al personal interno y en ocasiones a dependencias públicas como SEDATU Y SEP.

7. ¿ Los Programas y Proyectos o Acciones de Gobierno Municipal que han ejecutado son realistas? (o califíquelos del 5-10)

Su calificación es de 10

8. ¿Cuáles COPACI (consejos de participación ciudadana) tiene el municipio?

1 por comunidad

9. ¿Qué opinión tiene sobre su funcionamiento y eficacia?

Con base a los resultados se determinara la eficacia.

10. ¿Cómo aprovechan los programas federales y estatales de fomento económico (para gestionar proyectos o recursos) que beneficien al municipio (ayuntamiento habitantes)?

Gestionando obras que benefician directamente la infraestructura del municipio para un mejor crecimiento económico del municipio

11. ¿Existe o tienen identificado algún despacho de consultoría de desarrollo instalada en el municipio (Oficina Privada, ADR, ADL, etc)?

Actualmente no se cuenta con un despacho de consultoría de desarrollo

12. ¿Cuentan con un Instituto Municipal de Planeación y Fomento Económico?

No.

13. ¿Cómo juzgaría la existencia de una oficina u organismo que auxilie al municipio en la instrumentación de políticas públicas locales que potencien la misión del municipio (identificando y gestionando programas o proyectos detonadores)?

Sería una gran ayuda ya que en muchas ocasiones se desconoce dicha información para gestionar programas o proyectos que generen una mejor calidad de vida para el municipio.

14. ¿Apoyarían la creación de un Instituto u oficina de este tipo?

Partiendo de la condiciones ciertas condiciones, creo que si.

15. Observaciones:

Cuestionario Para Municipios			
Municipio	Mixtla	Fecha	12-Enero-2015
	Francisco Rojas		
Entrevistado	Loranca	Cargo	Tesorero
		Tel	O
E-Mail		Cel	223-106-89-60

1. ¿Qué es el Desarrollo para Ud o este Ayuntamiento?

Es el incremento en la producción del campo, que la gente coma y vista mejor, que tenga trabajo y educación, que su casa tenga drenaje, agua y electricidad.

2. ¿Cuáles son los indicadores de Desarrollo (económico, social, agropecuario, etc) más importantes para el ayuntamiento?

Agricultura, salud, educación, alimentación y empleo.

3. ¿Cómo impulsan Mejoras en estos indicadores?

Con programas o proyectos municipales, estatales o federales. Apoyándonos en el plan municipal de desarrollo y estatal.

4. ¿Cuentan con un COPLAM (comité de planeación municipal)?

No

5. ¿Sus Programas o Proyectos Anuales de Desarrollo Municipal, están alineados al Plan de Desarrollo Municipal, al Estatal o Nacional?

Si, al Plan Municipal de Desarrollo y Estatal.

6. ¿Cómo generan los programas o proyectos de desarrollo económico o social en los diferentes ámbitos del mpio (A quien consultan para su elaboración (personal interno, SAGARPA, SEDATU, SE, etc)?

Con un ingeniero agrónomo que trabaja en el ayuntamiento y con asesoría de SAGARPA y de SEDESOL.

7. ¿Los Programas y Proyectos o Acciones de Gobierno Municipal que han ejecutado son realistas? (o califíquelos del 5-10)

Lo calificaría con 7.

8. ¿Cuáles COPACI (consejos de participación ciudadana) tiene el municipio?

Si tenemos 2, el de educación y de salud.

9. ¿Qué opinión tiene sobre su funcionamiento y eficacia?

Buena si trabajan en sus reuniones.

10. ¿Cómo aprovechan los programas federales y estatales de fomento económico (para gestionar proyectos o recursos) que beneficien al municipio (ayuntamiento habitantes)?

Agricultura, empleo, salud y pavimentación

11. ¿Existe o tienen identificado algún despacho de consultoría de desarrollo instalada en el municipio (Oficina Privada, ADR, ADL, etc)?

No

12. ¿Cuentan con un Instituto Municipal de Planeación y Fomento Económico?

No

13. ¿Cómo juzgaría la existencia de una oficina u organismo que auxilie al municipio en la instrumentación de políticas públicas locales que potencien la misión del municipio (identificando y gestionando programas o proyectos detonadores)?

Muy buena.

14. ¿Apoyarían la creación de un Instituto u oficina de este tipo?

Si, si apoyaríamos.

15. Observaciones:

Tenemos problemas para saber cómo proponer proyectos , no sabemos cómo hacerlo. Algunos regidores han propuesto cosas pero no saben mucho, hay fallas.

Cuestionario Para Municipios			
Municipio:	Huixcolotla	Fecha:	21/Noviembre/2014
Entrevistado:	Jesús Servando García González	Cargo:	Reg. Desarrollo Social
Email:	<u>Servandogargon@Gmail.Com</u>	Tel o Cel:	2491290831

- 1. ¿Qué es el Desarrollo para Ud o este Ayuntamiento?**
Es una evolución o cambio positivo para el mejoramiento de la calidad de vida entre los individuos y grupos que conforman una sociedad
- 2. ¿Cuáles son los indicadores de Desarrollo (económico, social, agropecuario, etc) más importantes para el ayuntamiento?**
Personas que Habitan en viviendas sin servicios básicos 40.1 %
Individuos en Pobreza 10'378 , es decir 78.6 %
Población de 15 años y más con educación básica Incompleta 68.4 %
Población de 6 a 14 años que no Asiste a la escuela. 9.2 %
Población sin derecho a Servicios de Salud 68.1 %
Incidencia por carencia al acceso a la Alimentación 36.5 %
- 3. ¿Cómo impulsan Mejoras en estos indicadores?**
Participando en Programas conjuntamente con Gobierno Federal y Estatal.
- 4. ¿Cuentan con un COPLAM (comité de planeación municipal)?**
No
- 5. ¿Sus Programas o Proyectos Anuales de Desarrollo Municipal, están alineados al Plan de Desarrollo Municipal, al Estatal o Nacional?**
Si
- 6. ¿Cómo generan los programas o proyectos de desarrollo económico o social en los diferentes ámbitos del municipio (A quien consultan para su elaboración (personal interno, SAGARPA, SEDATU, SE, etc)?**
Personas Internas, Secretaria de Economía, Sagarpa, Sedesol y Secretaria de Desarrollo Rural del Estado.
- 7. ¿Los Programas y Proyectos o Acciones de Gobierno Municipal que han ejecutado son realistas? (o califíquelos del 5-10)**
Le damos un 7

8. ¿Cuáles COPACI (consejos de participación ciudadana) tiene el municipio?

Comités de Contraloría Social con las Obras que el Municipio Realiza.

9. ¿Qué opinión tiene sobre su funcionamiento y eficacia?

La gente tiene gran interés en participar porque necesita que el municipio sobre salga de la marginación que sufre, la ciudadanía tiene una muy buena respuesta.

10. ¿Cómo aprovechan los programas federales y estatales de fomento económico (para gestionar proyectos o recursos) que beneficien al municipio (ayuntamiento habitantes)?

Hasta hoy no hemos logrado grandes beneficios.

11. ¿Existe o tienen identificado algún despacho de consultoría de desarrollo instalada en el municipio (Oficina Privada, ADR, ADL, etc)?

No

12. ¿Cuentan con un Instituto Municipal de Planeación y Fomento Económico?

No

13. ¿Cómo juzgaría la existencia de una oficina u organismo que auxilie al municipio en la instrumentación de políticas públicas locales que potencien la misión del municipio (identificando y gestionando programas o proyectos detonadores)?

Es Necesaria

14. ¿Apoyarían la creación de un Instituto u oficina de este tipo?

Si, sin problema alguno

15. Observaciones:

Cuestionario Para Municipios			
Municipio	<u>Tecali De Herrera</u>	Fecha	<u>29-Enero-2015</u>
Entrevistado	<u>Eustacio Téllez Lima</u>	Cargo	<u>Reg De Gobernación</u>
E-Mail		Tel o Cel	<u>224-103-88-76</u>

- 1. ¿Qué es el Desarrollo para Ud o este Ayuntamiento?**
Planteamientos para aumentar y cubrir necesidades, como alimentación, servicios, vivienda, salud y educación.
- 2. ¿Cuáles son los indicadores de Desarrollo (económico, social, agropecuario, etc) más importantes para el ayuntamiento?**
El de Educación, el de Salud, el de Vivienda, el de empleo y el de obra pública (electrificación)
- 3. ¿Cómo impulsan Mejoras en estos indicadores?**
Se han impulsado a través de la ampliación de red, agua, drenaje, electrificación, salud en comunidades marginadas y La gestión de programas
- 4. ¿Cuentan con un COPLAM (Comité de Planeación Municipal)?**
No, pero en cada comunidad existe un Copladem.
Pero no Coplam
- 5. ¿Sus Programas o Proyectos Anuales de Desarrollo Municipal, están alineados al Plan de Desarrollo Municipal, al Estatal o Nacional?**
Los proyectos están alineados al PMD y al PND
- 6. ¿Cómo generan los programas o proyectos de desarrollo económico o social en los diferentes ámbitos del mpio (A quien consultan para su elaboración (personal interno, SAGARPA, SEDATU, SE, etc)?**
La necesidad la expresan en asambleas y el portavoz es el presidente auxiliar o juez. El estudio técnico lo hace el personal interno
- 7. ¿Los Programas y Proyectos o Acciones de Gobierno Municipal que han ejecutado son realistas? (califiquelos del 0-10)**
Sería 8.

8. ¿Cuáles COPACI (consejos de participación ciudadana) tiene el municipio?

El de salud, el de vivienda, el de alimentación y el de educación

9. ¿Qué opinión tiene sobre su funcionamiento y eficacia?

Su funcionamiento es Bueno.

10. ¿Cómo aprovechan los programas federales y estatales de fomento económico (para gestionar proyectos o recursos) que beneficien al municipio (ayuntamiento habitantes)?

En la gestión de comunicación (se gestionó un carretera), agua-drenaje, semillas para siembra, electrificación y empleo temporal.

11. ¿Existe o tienen identificado algún despacho de consultoría de desarrollo instalada en el municipio (Oficina Privada, ADR, ADL, etc)?

No, no existe nada de eso.

12. ¿Cuentan con un Instituto Municipal de Planeación y Fomento Económico?

No, no tenemos nada de eso.

13. ¿Cómo juzgaría la existencia de una oficina u organismo que auxilie al municipio en la instrumentación de políticas públicas locales que potencien la misión del municipio (identificando y gestionando programas o proyectos detonadores)?

Sería muy bien aceptada por este municipio (autoridades y habitantes)

14. Apoyarían la creación de un Instituto u oficina de este tipo?

Sí, claro.

15. Observaciones:

Por la extracción del ayuntamiento (PRI) existen trabas en la gestión de recursos estatales, que es de extracción de otro partido (PAN). Por lo tanto hay más vínculo con el Gobierno federal

Cuestionario Para Municipios			
Municipio	<u>Tepatlaxco</u>	Fecha	25 Enero 2015
Entrevistado	<u>Roberto Pérez Bahena</u>	Cargo	Srio Particular
E-Mail	<u>Betopba@Gmail.Com</u>	Tel o Cel	224-108-57-26

1. **¿Qué es el Desarrollo para Ud o este Ayuntamiento?**
Es el crecimiento del bienestar social, en áreas como agua, drenaje y electrificación.
2. **¿Cuáles son los indicadores de Desarrollo (económico, social, agropecuario, etc) más importantes para el ayuntamiento?**
Son los relacionados al campo, agricultura, salud, educación, alimentación, agua, drenaje y electrificación
3. **¿Cómo impulsan Mejoras en estos indicadores?**
A través de la gestión mpal, el plan de desarrollo, y programas estatales y federales
4. **¿Cuentan con un COPLAM (comité de planeación municipal)?**
Sí, si existe en el mpio.
5. **¿Sus Programas o Proyectos Anuales de Desarrollo Municipal, están alineados al Plan de Desarrollo Municipal, al Estatal o Nacional?**
A los 3 planes están alineados.
6. **¿Cómo generan los programas o proyectos de desarrollo económico o social en los diferentes ámbitos del mpio (A quien consultan para su elaboración (personal interno, SAGARPA, SEDATU, SE, etc)?**
A través del ingeniero que trabaja en el ayuntamiento y con asesoría de gente que trabaja en las dependencias estatales
7. **¿Los Programas y Proyectos o Acciones de Gobierno Municipal que han ejecutado son realistas? (o califíquelos del 5-10)**
Su calificación es 8, hay fallas
8. **¿Cuáles COPACI (consejos de participación ciudadana) tiene el municipio?**
Si hay uno, es el de educación.
9. **¿Qué opinión tiene sobre su funcionamiento y eficacia?**
Es bueno su funcionamiento, pero le falta eficiencia.

10. ¿Cómo aprovechan los programas federales y estatales de fomento económico (para gestionar proyectos o recursos) que beneficien al municipio (ayuntamiento habitantes)?

Gestionando proyectos de agricultura, riego, salud, ganadería, pavimentación, entre otros.

No, no tenemos ninguna.

11. ¿Existe o tienen identificado algún despacho de consultoría de desarrollo instalada en el municipio (Oficina Privada, ADR, ADL, etc)?

No, no hay.

12. ¿Cuentan con un Instituto Municipal de Planeación y Fomento Económico?

No, no existe ese organismo en el ayuntamiento.

13. ¿Cómo juzgaría la existencia de una oficina u organismo que auxilie al municipio en la instrumentación de políticas públicas locales que potencien la misión del municipio (identificando y gestionando programas o proyectos detonadores)?

Buena la idea, ojala se hiciera una aquí.

14. ¿Apoyarían la creación de un Instituto de este tipo?

Sí, creo que sería apoyado por el ayuntamiento.

15. Observaciones:

Hay un desconocimiento de información sobre los programas federales y estatales que benefician municipio. Y que no sabemos cómo bajar esos proyectos.

Cuestionario Para Municipios			
Municipio	<u>Tepeaca De Negrete</u>	Fecha	30-Enero-2015
Entrevistado	<u>Ing. Roberto Bautista Viveros</u>	Cargo	Srio De Regidor De Agricultura
E-Mail	<u>Beto Atzinamq@Hotmail.Com</u>	Tel o Cel	2231061515

1. ¿Qué es el Desarrollo para Ud o este Ayuntamiento?

Mejorar una situación (económica, social... o estado de alguien o algo).

2. ¿Cuáles son los indicadores de Desarrollo (económico, social, agropecuario, etc) más importantes para el ayuntamiento?

Emprendimiento a Pequeños negocios, apoyo a la agricultura familiar, ganadería de traspatio.

3. ¿Cómo impulsan Mejoras en estos indicadores?

Apoiando el Auto empleo, agricultura de traspatio, a través de gestión de proyectos

4. ¿Cuentan con un COPLAM (Comité de Planeación Municipal)?

Si

5. ¿Sus Programas o Proyectos Anuales de Desarrollo Municipal, están alineados al Plan de Desarrollo Municipal, al Estatal o Nacional?

Si, con el Municipal y el Nacional.

6. ¿Como generan los programas o proyectos de desarrollo económico o social en los diferentes ámbitos del mpio (A quien consultan para su elaboración (personal interno, SAGARPA, SEDATU, SE, etc)?

En conjunción con personal interno, y secretarías federales.

7. ¿Los Programas y Proyectos o Acciones de Gobierno Municipal que han ejecutado son realistas? (califíquelos del 0-10).

Una calificación de 7

8. ¿Cuáles COPACI (consejos de participación ciudadana) tiene el municipio?

El de Participación política, el de Educación, el de Mujeres

9. ¿Qué opinión tiene sobre su funcionamiento y eficacia?

Bueno, está trabajando.

10. ¿Cómo aprovechan los programas federales y estatales de fomento económico (para gestionar proyectos o recursos) que beneficien al municipio (ayuntamiento habitantes)?

En ampliación de drenaje y agua, techos dignos, láminas, luz, ganadería y agricultura.

11. ¿Existe o tienen identificado algún despacho de consultoría de desarrollo instalada en el municipio (Oficina Privada, ADR, ADL, etc)?

Solo una oficina de Gestoría.

12. ¿Cuentan con un Instituto Municipal de Planeación y Fomento Económico?

No. No tenemos ninguno.

13. ¿Cómo juzgaría la existencia de una oficina u organismo que auxilie al municipio en la instrumentación de políticas públicas locales que potencien la misión del municipio (identificando y gestionando programas o proyectos detonadores)?

Es una opción buena y viable para potenciar las actividades económicas del municipio.

14. ¿Apoyarían la creación de un Instituto u oficina de este tipo?

Creo que sí, es una buena propuesta, viable. Sería cuestión de que lo presenten valoren, y aprueben las autoridades en el pleno del Cabildo.

15. Observaciones:

Debería de crearse un organismo con capacidad para orientar a la ciudadanía con respecto Al aspecto económico y financiero, para elevar sus niveles de vida.

Cuestionario Para Municipios			
Municipio	<u>Tlalnepantla</u>	Fecha	<u>17-Enero-2015</u>
Entrevistado	<u>Juan Hernández Cervantes</u>	Cargo	<u>Tesorería</u>
E-Mail	<u></u>	Tel o Cel	<u>249-109-24-56</u>

1. ¿Qué es el Desarrollo para Ud o este Ayuntamiento?

Es la progreso de la gente, que tengan que comer y que vestir, que en el pueblo haya agua, drenaje y electrificación.

2. ¿Cuáles son los indicadores de Desarrollo (económico, social, agropecuario, etc) más importantes para el ayuntamiento?

Agricultura, ganadería, educación, alimentación, agua, drenaje y electrificación

3. ¿Cómo impulsan Mejoras en estos indicadores?

Con Programas de los Planes Municipal o Estatal.

4. ¿Cuentan con un COPLAM (comité de planeación municipal)?

No

5. ¿Sus Programas o Proyectos Anuales de Desarrollo Municipal, están alineados al Plan de Desarrollo Municipal, al Estatal o Nacional?

A los Planes Municipal y Estatal

6. ¿Cómo generan los programas o proyectos de desarrollo económico o social en los diferentes ámbitos del mpio (A quien consultan para su elaboración (personal interno, SAGARPA, SEDATU, SE, etc)?

Con personal que trabaja en el ayuntamiento y ocasiones nos ayudan ingenieros de SAGARPA y SEDESOL.

7. ¿Los Programas y Proyectos o Acciones de Gobierno Municipal que han ejecutado son realistas? (o califíquelos del 5-10)

Calificación de 8

8. ¿Cuáles COPACI (consejos de participación ciudadana) tiene el municipio?

Sí, tenemos el de educación y de salud

9. ¿Qué opinión tiene sobre su funcionamiento y eficacia?

Es bueno su trabajo.

10. ¿Cómo aprovechan los programas federales y estatales de fomento económico (para gestionar proyectos o recursos) que beneficien al municipio (ayuntamiento habitantes)?

Hemos aprovechado el de empleo temporal de SEDESOL y apoyos al campo en fertilización y riego, de vacunaciones a personas y animales.

11. ¿Existe o tienen identificado algún despacho de consultoría de desarrollo instalada en el municipio (Oficina Privada, ADR, ADL, etc)?

No, no hay.

12. ¿Cuentan con un Instituto Municipal de Planeación y Fomento Económico?

No

13. ¿Cómo juzgaría la existencia de una oficina u organismo que auxilie al municipio en la instrumentación de políticas públicas locales que potencien la misión del municipio (identificando y gestionando programas o proyectos detonadores)?

Muy buena propuesta.

14. ¿Apoyarían la creación de un Instituto u oficina de este tipo?

Sí, pero que funcione el municipio.

15. Observaciones:

No sabemos muy bien como proponer proyectos, ni como elaborarlos para gestionar recursos. Falta información en esa área.