

# Diseño y operación de una política pública de fomento a la economía social y cooperativismo, caso del municipio de Puebla, 2011-2014

Bernal Cuevas, Ramiro

2017-11-06

---

<http://hdl.handle.net/20.500.11777/3374>

<http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf>

**MONDRAGON UNIBERTSITATEKO  
ENPRESAGINTZA FAKULTATEA**

---

***FACULTAD DE EMPRESARIALES DE  
MONDRAGON UNIBERTSITATEA***

***Enpresa Kooperatiboen kudeaketarako Master  
Titulua eskuratzeko Master Amaierako Proiektua***

***Proyecto Fin de Master presentado para la obtención del título de:  
Master en Gestión de Empresas Cooperativas y de la Economía Social***

***Proiektuaren Izenburua / Título del Proyecto:***

**Diseño y operación de una política pública de fomento  
a la economía social y cooperativismo, caso del  
municipio de Puebla, 2011-2014**

***Egilea / Autor: Ramiro Antonino Bernal Cuevas  
Ikasturtea / Curso: 2010-2011***



# CONTENIDO

<b>RESUMEN</b> .....	6
<b>PRESENTACIÓN</b> .....	7
<b>I. MARCO CONCEPTUAL</b> .....	10
I.1 POLÍTICA PÚBLICA SOCIAL .....	10
I.2 ASPECTOS JURÍDICOS PARA EL DISEÑO DE LA POLÍTICA PÚBLICA DE FOMENTO A LA ECONOMÍA SOCIAL Y COOPERATIVISMO .....	11
I.3 ECONOMÍA SOCIAL. CONCEPTO E IMPORTANCIA .....	18
I.4 EXPERIENCIAS DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE FOMENTO A LA ECONOMÍA SOCIAL ....	21
<b>II. MARCO CONTEXTUAL</b> .....	30
II.1. POBREZA URBANA EN EL MUNICIPIO DE PUEBLA .....	30
II.2. CARACTERIZACIÓN DE LA POBREZA URBANA.....	32
<b>III. DISEÑO DE LA POLÍTICA PÚBLICA</b> .....	34
III.1. PRIMER PASO, EL CABILDEO .....	34
III.2. SEGUNDO PASO, CUMPLIR CON LA NORMATIVA. PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO.....	36
III.3.TERCER PASO, PLANEACIÓN Y DESPLIEGUE DE LAS ACCIONES .....	37
III.3.1 ETAPA DE PLANEACIÓN INICIAL (MARCO LÓGICO) .....	37
III.3.2 DESPLIEGUE DE LAS ACCIONES .....	40
<b>IV. OPERACIÓN DE LOS PROGRAMAS</b> .....	44
IV.1 DISEÑO DE LA METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN .....	44
IV.2 LOS ORIENTADORES SOCIO EMPRESARIALES .....	46
IV.2.1 SELECCIÓN CONTRATACIÓN DE ORIENTADORES SOCIO EMPRESARIALES .	46
IV.2.2 CAPACITACIÓN DE ORIENTADORES SOCIO EMPRESARIALES .....	48
IV.3 SELECCIÓN DE LAS ZONAS DE TRABAJO .....	53
IV.4 DIAGNÓSTICO SOCIO EMPRESARIAL DE LAS ZONAS DE TRABAJO.....	55
IV.5 DEFINICIÓN DEL NOMBRE DEL PROGRAMA. ....	56
IV.6 OPERACIÓN DE CENTROS DE EMPRENDIMIENTO COLECTIVO (COEMPRENDE) ....	56
IV.7 VINCULACIÓN .....	59
IV.8 CIERRE ANTICIPADO DEL PROGRAMA .....	61
<b>V. RESULTADOS Y EVALUACIÓN PRELIMINAR DEL PROGRAMA</b> .....	62
V.1 RESULTADOS PRELIMINARES .....	62
V.2 EVALUACIÓN PRELIMINAR DEL IMPACTO DE LOS RESULTADOS DEL PROGRAMA .	64
V.3 EVALUACIÓN PRELIMINAR DEL DISEÑO Y OPERACIÓN DEL PROGRAMA (POLÍTICA PÚBLICA SOCIAL).....	72

<b>VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	82
<b>REFERENCIAS</b> .....	86
ANEXO 1. PROYECTO DE FOMENTO A LA ECONOMÍA SOCIAL Y COOPERATIVISMO EN EL MUNICIPIO DE PUEBLA .....	91
ANEXO 2. MAPA DE LOS CENTROS DE APOYO AL EMPRENDIMIENTO COLECTIVO (COEMPRENDE) .....	111
ANEXO 3. MANUAL DEL ORIENTADOR.....	112
ANEXO 4. INSTRUMENTOS DE TRABAJO PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO TERRITORIAL .....	119
ANEXO 5. ZONAS DE ATENCIÓN DE LOS CENTROS DE EMPRENDIMIENTO COLECTIVO COEMPRENDE Y ZONAS SECUNDARIAS PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO TERRITORIAL .....	123
ANEXO 6. FICHA INFORMATIVA DE UNA ZONA DE ATENCIÓN COMO RESULTADO DEL DIAGNÓSTICO .....	125
ANEXO 7. PROPUESTA DE INDICADORES PARA EVALUAR EL PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO COEMPRENDE.....	127
ANEXO 8. ELEMENTOS DEL PLAN DE NEGOCIOS Y DE GESTIÓN.....	131
ANEXO 9. RÚBRICA DE EVALUACIÓN DE LA PRESENTACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS Y DE GESTIÓN.....	138
ANEXO 10. PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN DEL PROGRAMA.....	139
ANEXO 11. MAPA RELACIONAL DE ACTORES CON LAS FASES DEL PROGRAMA COEMPRENDE.....	142
ANEXO 12. INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN CON EMPRENDEDORES Y ORIENTADORES.....	143

## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Matriz de Marco Lógico para el proyecto centros de desarrollo de proyectos productivos en economía social.....	39
Tabla 2. Programa de formación de Dinamizadores en Emprendimiento Colectivo por parte de la Escuela Andaluza de Economía Social .....	51
Tabla 3. Zonas seleccionadas para la instalación de los Centros de Emprendimiento Colectivo.....	53
Tabla 4. Actividades y meta de beneficiarios del Proyecto de Fomento a la Economía Social para el 2012.....	57
Tabla 5. Actividades de supervisión del trabajo de orientadores por parte del Departamento de Economía Social y Proyectos Productivos.....	57
Tabla 6. Indicadores de desempeño del trabajo de los orientadores.....	58

Tabla 7 Proyectos y personas atendidos en el programa CoEmprende de agosto 2011 a abril 2012.....	63
Tabla 8. Sectores de los proyectos atendidos en los Centros CoEmprende de agosto 2011 a abril 2012.....	63
Tabla 9. Actividades de formación desde los Centros CoEmprende de agosto 2011 a abril 2012.....	64

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. PIB de once países y facturación de 300 cooperativas.....	21
Figura 2. Indicadores de medición de la pobreza en Puebla en 2010.....	31
Figura 3. Caracterización de una zona pobre urbana.....	33
Figura 4. Organigrama de las direcciones y dependencias de las Secretaría de Desarrollo Social y Participación Ciudadana del municipio de Puebla 2011-2014.....	35
Figura 4a. Estructura orgánica del municipio de puebla2011-2014.....	35
Figura 5. Árbol de problemas de la situación de pobreza urbana en el municipio de Puebla.....	38
Figura 6 Diagrama de las fases de arranque y operación de los Centros de Emprendimiento Colectivo (CoEmprende).....	41
Figura 7. Diagrama del proceso del programa de formalización y profesionalización de las empresas (CoEmprende fase 2).....	42
Figura 8. Hoja de ruta de la operación de los programas.....	44
Figura 9. Ruta de creación de un emprendimiento asociativo.....	45
Figura 10. Logotipo y nombre del programa Centro de Emprendimiento Colectivo, CoEmprende.....	56

## RESUMEN

La Administración del municipio de Puebla 2011-2014 adopta, como una de sus líneas estratégicas, la promoción de un desarrollo social incluyente a través de la construcción del capital social bajo un modelo de economía social. En este contexto la Secretaría de Desarrollo Social y Participación Ciudadana, a través de la Dirección de Política Social y Economía Social, dirigida por el autor de este trabajo<sup>1</sup>, diseñó y operó la política pública de fomento a la economía social y cooperativismo. En este trabajo se documenta dicho proceso y se muestra, aunque con un periodo corto del programa, que es una estrategia eficaz de política social para el combate a la pobreza. Los 24 Centros de apoyo al Emprendimiento Colectivo, instalados en zonas pobres de la ciudad, la figura del Orientador Socio Empresarial y la metodología de acompañamiento para el emprendimiento colectivo con enfoque en los principios, valores y modelo de gestión de empresas de economía social, fueron los elementos fundamentales para el éxito del programa, que al final del primer año de operación atendió a más de 2,500 personas y acompañó a más de 300 grupos con un proyecto de emprendimiento, de los cuales 26 terminaron su proceso. El programa también dio evidencia de la transformación de las personas que participaron del mismo, ya que los nuevos emprendedores manifiestan una mejora en su autoestima, una nueva forma de conceptualizar el trabajo colaborativo, desarrollo de valores como autoayuda, solidaridad y cooperación, así como una nueva mirada empresarial. Por otro lado, cabe mencionar que los principales problemas que limitaron el programa fueron la cultura del individualismo, la cultura viciosa de relación pobres gobierno y la visión de corto plazo con resultados basados en capital político de los gobernantes de partidos políticos. Esto último dio pie a que, a pesar de los buenos resultados mostrados, el programa fuera cerrado a los 12 meses de operación. En cuanto a los elementos de diseño y operación, los principales retos que se presentaron fueron la selección de los orientadores y la selección y acondicionamiento de los espacios físicos de trabajo en las zonas de atención. Una política social similar a la presentada deberá contar con un aval político fuerte y ser operada por una instancia fuera del ámbito gubernamental para tener mayor posibilidad de continuidad.

---

<sup>1</sup> El autor de este informe, Ramiro Bernal, fue nombrado Director de dicha instancia y dirigió el programa de Fomento a la Economía Social y Cooperativismo entre febrero de 2011 y mayo de 2012. Mi experiencia en economía social y emprendimiento inicia en 2006 al conocer la experiencia de la Escuela Andaluza de Economía Social Andalucía, con quienes mantenemos relación hasta la fecha en diversos proyectos. Ellos nos transfirieron la metodología de acompañamiento al emprendimiento colectivo. Participé en varios momentos en la implementación de dicho modelo en la Universidad Iberoamericana Puebla. Posteriormente estudié la maestría en gestión de empresas cooperativas y de la economía social en un convenio con la Universidad de Mondragón. Estas experiencias me permitieron diseñar y operar el programa que reporto en este informe. Continúo participando en proyectos de economía social dentro de la Universidad Iberoamericana de Puebla, entre ellos como profesor de la materia de emprendimiento cooperativo y social y revisor de tesis de la maestría mencionada y en proyectos del Laboratorio de Innovación Económica y Social de la misma universidad.

## PRESENTACIÓN

Este trabajo tiene la intención de mostrar el proceso de definición de una política pública social relacionada con el fomento a la economía social y cooperativismo, la puesta en funcionamiento, los beneficios observados y la importancia del mismo. Todo ello en el municipio de Puebla, México.

La Política Social del municipio de Puebla 2011-2014 se sustentó en el combate a la pobreza, participación ciudadana, regeneración urbana y la formación de capital humano (PMD, 2011).

En este sentido desde la Secretaría de Desarrollo Social y Participación Ciudadana (SDSPC), a través de la Dirección de Política Social y Economía Social<sup>2</sup> (el organigrama de la SDSPC se presenta en la Figura 4 y la estructura orgánica del municipio de Puebla en la Figura 4a), se desarrolló una política social que resultó en la definición del Proyecto de Fomento a la Economía Social y Cooperativismo en el municipio de Puebla, cuyo **objetivo** era *mejorar las condiciones de vida y los ingresos de las familias poblanas, especialmente aquellas en condiciones de pobreza a partir de acciones fundamentadas en la economía social, a través de información, educación, capacitación, apoyo al emprendimiento colectivo, trabajo en colaboración, organización y visión comunitaria, para que impacte en el fortalecimiento del tejido social* (Anexo 1. Proyecto de fomento a la economía social y cooperativismo en el municipio de Puebla). El detalle del diseño del proyecto se presenta en el capítulo III.

El Proyecto representó una estrategia de combate a la pobreza desde la dimensión de la inversión (en el capítulo I se desarrolla este concepto) para estimular en y junto con la población, la generación de ingresos propios en forma sostenible y así mantenerlos fuera de la pobreza, mejorando su ingreso familiar y el capital humano-social de la localidad. En este sentido, el proyecto pretendía dar solución a las restricciones presentes en este sector social y económico, que son: de escala (salir del pensamiento individualista); de capacidad para la gestión; de acceso a mercados; y de acceso a créditos. Estos conceptos se encuentran más desarrollados en el Anexo 1.

El Proyecto se sustentó en tres programas: a) Centros de Emprendimiento Colectivo; b) Formalización y profesionalización de las empresas de economía social; y c) Fomento a la cultura empresarial basada en el modelo de economía social.

Los **objetivos específicos** de estos programas fueron (Anexo 1):

- Capacitar y formar, mediante talleres y conferencias, a la población de las zonas de atención para promover y difundir la cultura de emprendimiento, de trabajo en equipo, cooperación y la economía social.
- Acompañar y orientar a grupos de personas que estén interesados en desarrollar proyectos productivos de manera colectiva, a través de modelo de atención integral que incluye una dimensión social (transitando de grupo a equipo y de equipo a sociedad) y otra económica (transitando de la idea-concepto a proyecto y de proyecto a empresa). El resultado del proceso es un plan de negocio y plan de gestión y de gobierno de la empresa-sociedad.

---

<sup>2</sup> En la administración municipal 2011-2014, se creó la Dirección de Política Social y Economía Social.

- Apoyar a grupos que ya estén operando (formal o informalmente) para mejorar su organización y actividad económica fomentando el asociacionismo.
- Capacitar, formar y profesionalizar a las personas de las empresas generadas en los Centros.
- Proporcionar orientación contable, fiscal y legal para la constitución y operación de las empresas asociativas.
- Proporcionar orientación y acompañamiento para la búsqueda de financiamiento y capacitación técnica.
- Proporcionar orientación y espacios para la generación de estrategias de comercialización.
- Promover y difundir la fórmula empresarial de economía social y cooperativismo en diversos ámbitos de la sociedad.

Con este proyecto se pretendía<sup>3</sup>:

#### **Desde el ámbito económico**

- Generar y mantener empleo en personas, especialmente de bajos recursos, mejorando así el ingreso familiar.
- Desarrollar empresas con un modelo asociativo y de gestión participativa y gobernanza democrática, potenciando así la organización comunitaria y corresponsabilidad ciudadana.
- Impulsar empresas que perduren en el tiempo.
- Impulsar a las empresas como motor del desarrollo local.
- Promover un enfoque de distribución solidaria y equitativa de la riqueza e implicación en el entorno.
- Impulsar la autonomía de gestión e independencia respecto a los poderes públicos.
- Fomentar, a través de la formación y capacitación, la cultura emprendedora asociativa, trabajo en equipo, cooperación y el modelo de gestión de empresas de la economía social en ciudadanos de todas las edades.

#### **Desde el ámbito Social (individuo-grupo)**

- Empoderamiento y seguridad en sí mismo (autoestima).
- Transitar de pensamiento individual a comportamiento colectivo:
  - Importancia por los otros.
  - Nueva conceptualización del trabajo colaborativo.
  - Dialogo para la inclusión y el consenso.
  - Participación y compromiso.

---

<sup>3</sup> Las medición cuantitativa y cualitativa de estas metas se pretendía hacer a través de un despacho externo especializado. Esto a solicitud de la Contraloría del municipio.

- (Re)construcción de confianza.
- Toma democrática de decisiones.
- Desarrollo de valores como ayuda mutua, solidaridad y cooperación.
- Construcción de nuevas formas de relacionarse con las personas.
- Interés y preocupación por su comunidad y entorno.
- Nueva mirada empresarial.

### **Desde el ámbito Social (comunitario), de largo plazo**

- Desarrollo local.
- Recomposición del tejido social (mejores actores).
- Ciudadanía más sólida.
- Adopción de una cultura emprendedora colectiva.
- Sentido de pertenencia social y con el entorno.
- Mantener a los pobres fuera de la pobreza.
- Aumentar la productividad de los pobres.

En el capítulo I de este trabajo se presenta el concepto de política pública, marco legal que sustenta el diseño de la política pública social, así como el concepto de partida de economía social y ejemplos de buenas prácticas de políticas similares en otras partes del mundo y en México. El contexto de pobreza en Puebla y la caracterización de la pobreza urbana, se presentan en el capítulo II, justificando así la política social que se propuso. El proceso de diseño de la política pública se encuentra en el capítulo III.

La operación detallada del programa se desarrolla en el capítulo IV. Los resultados y discusión y las conclusiones y recomendaciones de esta experiencia se presentan en los capítulos V y VI respectivamente.

## I. MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo se presentan los elementos conceptuales de política pública social (apartado 1) y economía social (apartado 3) que sirvieron de base para el diseño que se realizó del programa de fomento a la economía social y cooperativismo en la administración del municipio de Puebla 2011-2014. También se incluyen los principales elementos del marco jurídico mexicano que sustentan al programa (apartado 2). Por último se muestran ejemplos nacionales e internacionales de políticas públicas similares a la presentada en este trabajo (apartado 4).

### I.1 POLÍTICA PÚBLICA SOCIAL

En su libro Política Social, Viteri (2007) conceptualiza a la política social como el conjunto de directrices, orientaciones, criterios y lineamientos conducentes a la preservación y elevación del bienestar social, procurando que los beneficios del desarrollo alcancen a todas las capas de la sociedad con la mayor equidad.

En el mismo libro, Viteri haciendo referencia a Maingon (2004), señala que:

*“existe una diversidad de definiciones de política social que presentan diferentes posiciones tomando en cuenta sus objetivos, extensión y límites; agrupándolas en atención a ello en dos. Primero están las definiciones que la limitan a los programas de bienestar social y a las políticas que sustentan o conforman dichos programas. De acuerdo con ello, “política social” hace referencia a un conjunto de medidas que contribuyen al mejoramiento de una situación determinada, por lo tanto son políticas transitorias y sus objetivos son los de aminorar o de regular los embates de las políticas económicas. En otras palabras, la política social tiene que ver con las fallas de la política económica, es de carácter asistencial y se le asigna, por tanto, una función residual” (pp. 48-49).*

Continuando con la cita de Maingon.

*“Un segundo concepto considera que la función principal de la política social es la reducción y eliminación de las inequidades sociales a través de la redistribución de los recursos, servicios, oportunidades y capacidades. Este concepto incluye todas aquellas actividades que contribuyen a la salud, educación, asistencia pública, seguridad social y vivienda de la población, y también aquellas que afectan, en general, la redistribución y distribución del ingreso y las dirigidas a construir y conservar el capital social” (p. 49).*

Por otro lado Repetto (2005) manifiesta que las políticas sociales y sus expresiones programáticas, entendidas en un sentido amplio, incluyen intervenciones sectoriales clásicas (educación, salud, seguridad social, vivienda, infraestructura básica) así como las tendencias a desarrollar acciones focalizadas en la pobreza, a la vez que también deben incorporarse bajo el concepto de política social las intervenciones estatales destinadas a promover el empleo y brindar protección ante los males sociales.

El diseño de la política social que desarrollamos en el municipio de Puebla se acercaba a los conceptos de Repetto y al segundo que propone Maingon, como política de combate a la pobreza de largo plazo.

## I.2 ASPECTOS JURÍDICOS PARA EL DISEÑO DE LA POLÍTICA PÚBLICA DE FOMENTO A LA ECONOMÍA SOCIAL Y COOPERATIVISMO

Para el diseño de la política de fomento a la economía social y cooperativismo, a través de la creación de Centros para el acompañamiento al emprendimiento colectivo con los principios del modelo empresarial de economía social, como política dirigida al combate a la pobreza, principalmente en su dimensión de ingreso, se revisaron distintas leyes de los diferentes niveles de gobierno, que dieron sustento y marco jurídico al diseño de la misma. A continuación se señala lo encontrado en estas referencias relacionado con la política social que diseñamos.

### a) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

En la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2011) en los artículos 25 y 123 se menciona al sector social de la economía, el derecho al trabajo y a la justa distribución del ingreso y la riqueza. Dejando ver el papel del Estado en ello.

**Artículo 25.** Corresponde al Estado la rectoría del desarrollo nacional para garantizar que éste sea integral y sustentable, que fortalezca la Soberanía de la Nación y su régimen democrático y que, mediante la competitividad, el fomento del **crecimiento económico** y el **empleo** y una más **justa distribución del ingreso y la riqueza**, permita el pleno ejercicio de la libertad y la dignidad de los individuos, grupos y clases sociales, cuya seguridad protege esta Constitución. La competitividad se entenderá como el conjunto de condiciones necesarias para generar un mayor crecimiento económico, promoviendo la inversión y la generación de empleo.

(Párrafo 3). **Al desarrollo económico nacional concurrirán**, con responsabilidad social, el sector público, el **sector social** y el sector privado, sin menoscabo de otras formas de actividad económica que contribuyan al desarrollo de la Nación.

(Párrafo 6). Bajo criterios de equidad social y productividad **se apoyará e impulsará a las empresas de los sectores social** y privado de la economía, sujetándolos a las modalidades que dicte el interés público y al uso, en beneficio general, de los recursos productivos, cuidando su conservación y el medio ambiente.

(Párrafo 7). La **ley establecerá los mecanismos que faciliten la organización y la expansión de la actividad económica del sector social**: de los ejidos, organizaciones de trabajadores, cooperativas, comunidades, empresas que pertenezcan mayoritaria o exclusivamente a los trabajadores y, en general, de todas las formas de organización social **para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios**.

**Artículo 123.** Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, **se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo...**

### b) Ley General de Sociedades Cooperativas.

En la ley General de Sociedades Cooperativas (2009) en los artículos 90, 92 y 93, se menciona el papel que deben asumir los órdenes de gobierno para el impulso y fomento del cooperativismo.

**Artículo 90.** Los órganos federal, estatal, **municipal** y órganos político-administrativos del Distrito Federal, **apoyarán** a las escuelas, institutos y **organismos especializados en**

**educación cooperativa** que establezca el movimiento cooperativo nacional. Asimismo, apoyarán, la labor que en este sentido realicen las universidades o instituciones de educación superior en el país.

**Artículo 92.** En los **programas económicos** o financieros **de los gobiernos**, federal, estatal, **municipal** y los órganos político-administrativos del Distrito Federal, que **incidan en la actividad cooperativa mexicana**, se deberá tomar en cuenta la opinión, según sea el caso, de las federaciones, uniones, confederaciones nacionales y del consejo superior del cooperativismo.

**Artículo 93.** Los **gobiernos** federal, estatal, **municipal** y los órganos político-administrativos del Distrito Federal, **apoyarán, en el ámbito territorial** a su cargo y en la medida de sus posibilidades, **al desarrollo del cooperativismo.**

### **c) Ley General de Desarrollo Social.**

En la Ley General de Desarrollo Social (2016 actualizada) se presentan los lineamientos que deben tener los distintos órdenes de gobierno en el diseño de políticas sociales relacionadas al desarrollo social. En los artículos seleccionados, 3, 9, 11, 14, 19, 33, 34 y 35, hace un llamado a los órdenes de gobierno para el impulso del sector social de la economía, el combate a la pobreza en su dimensión de ingreso, el fomento a la creación de empleo, el trabajo colectivo, la calidad de vida y productividad de las personas, el autoempleo y la capacitación, coadyuvar en la organización de grupos para promover la creación de proyectos productivos y la aportación de capital semilla para el financiamiento de dichos proyectos.

**Artículo 3.** La política de desarrollo social se sujetará a los siguientes principios:

- **LIBERTAD:** capacidad de las personas para elegir los medios para su desarrollo personal así como para **participar en el desarrollo social**;
- **JUSTICIA DISTRIBUTIVA:** **garantiza** que **toda persona reciba** de manera equitativa **los beneficios del desarrollo** conforme a sus méritos, sus necesidades, sus posibilidades y las de las demás personas;
- **SOLIDARIDAD:** **colaboración** entre personas, grupos sociales y órdenes de gobierno, de manera corresponsable para el **mejoramiento de la calidad de vida** de la sociedad;
- **INTEGRALIDAD:** **articulación y complementariedad de programas y acciones** que conjunten los diferentes beneficios sociales, en el marco de la política nacional de desarrollo social;
- **PARTICIPACION SOCIAL:** derecho de las personas y organizaciones a intervenir e **integrarse**, individual o **colectivamente** en la formulación, ejecución y evaluación de las políticas, programas y acciones del desarrollo social;
- **SUSTENTABILIDAD:** preservación del equilibrio ecológico, protección del ambiente y aprovechamiento de recursos naturales, para mejorar la **calidad de vida y la productividad de las personas**, sin comprometer la satisfacción de las necesidades de las generaciones futuras;
- **TRANSPARENCIA:** la información relativa al desarrollo social es pública en los términos de las leyes en la materia. las autoridades del país garantizaran que **la información gubernamental sea objetiva, oportuna, sistemática y veraz.**

**Artículo 9.** Los **municipios**, los gobiernos de las entidades federativas y el Poder Ejecutivo Federal, en sus respectivos ámbitos, **formularán y aplicarán políticas** compensatorias y asistenciales, así como oportunidades de **desarrollo productivo e ingreso** en **beneficio** de las **personas, familias y grupos sociales** en **situación de vulnerabilidad**, destinando los recursos presupuestales necesarios y estableciendo metas cuantificables.

**Artículo 11.** La Política Nacional de Desarrollo Social tiene los siguientes objetivos:

II. Promover un **desarrollo económico con sentido social que propicie y conserve el empleo, eleve el nivel de ingreso y mejore su distribución.**

**Artículo 14.** La Política Nacional de Desarrollo Social debe incluir, cuando menos, las siguientes vertientes:

I. **Superación de la pobreza a través de** la educación, la salud, la alimentación, la **generación de empleo e ingreso, autoempleo y capacitación.**

IV. **Fomento del sector social de la economía.**

**Artículo 19.** Son prioritarios y de interés público:

III. Los programas dirigidos a las personas en condiciones de pobreza, marginación o en situación de vulnerabilidad.

IV. Los programas dirigidos a zonas de atención prioritaria.

VIII. Los programas y fondos públicos destinados a la generación y conservación del empleo, a las actividades productivas sociales y a las **empresas del sector social de la economía.**

**Artículo 33.** Los **municipios**, los gobiernos de las entidades federativas y el Gobierno Federal **fomentarán las actividades productivas** para promover la **generación de empleos e ingresos** de personas, familias, grupos y organizaciones productivas.

**Artículo 34.** Los **municipios**, los gobiernos de las entidades federativas y el Gobierno Federal **estimularán la organización** de personas, familias y grupos sociales, destinando recursos públicos **para promover proyectos productivos**; identificar oportunidades de inversión, y brindar capacitación, asistencia técnica y asesoría para la organización y el diseño de proyectos y apoyo legal para la realización de estas actividades.

**Artículo 35.** El Gobierno Federal y los gobiernos de las entidades federativas podrán **aportar recursos** como **capital de riesgo** para dar viabilidad a las **empresas sociales** y destinar recursos para apoyar a personas, familias y organizaciones sociales cuyo objeto sea el **financiamiento de proyectos** de desarrollo social.

#### **d) Ley de la Economía Social y Solidaria**

La Ley General de Economía Social fue aprobada a inicios de 2012 y modificada varias veces (LESS, 2013) representa un gran avance para el fortalecimiento de la economía social y solidaria, ya que establece lineamientos para el fomento, desarrollo, fortalecimiento, visibilidad y conceptualización. Esto se puede observar en los artículos 2, 4, 6, 8, 9, 10, 11 y 43.

**Artículo 2.** La presente Ley tiene por objeto:

I. Establecer mecanismos para **fomentar el desarrollo, fortalecimiento y visibilidad** de la Actividad Económica del **Sector Social de la Economía**, y

II. Definir las reglas para la **promoción, fomento y fortalecimiento** del **Sector Social de la Economía**, como un sistema eficaz que contribuya al desarrollo social y económico del país, a la generación de fuentes de trabajo digno, al fortalecimiento de la democracia, a la equitativa distribución del ingreso y a la mayor generación de patrimonio social.

**Artículo 4.** El Sector Social de la Economía **estará integrado** por las siguientes formas de organización social: I. Ejidos; II. Comunidades; III. Organizaciones de trabajadores; IV. Sociedades Cooperativas; V. Empresas que pertenezcan mayoritaria o exclusivamente a los trabajadores; y VI. En general, de todas las formas de organización social para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios.

**Artículo 6.** El Estado **apoyará e impulsará** a los Organismos del Sector bajo criterios de equidad social y productividad, sujetándolas a las modalidades que dicte el interés público, y conforme al uso, en beneficio general, de los recursos productivos que tendrán la obligación de proteger y conservar, preservando el medio ambiente.

**Artículo 8.** Son **finés** del Sector Social de la Economía: I. Promover el **desarrollo integral del ser humano**; II. Contribuir al **desarrollo socioeconómico del país, participando en la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios**; III. Fomentar la **educación y formación** impulsando prácticas que consoliden una **cultura solidaria, creativa y emprendedora**; IV. Contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la **democracia participativa**; V. Participar en el diseño de planes, programas y proyectos de desarrollo económico y social, en términos de la legislación aplicable; VI. Facilitar a los Asociados de los Organismos del Sector la participación y acceso a la formación, el trabajo, la propiedad, la información, la gestión y distribución equitativa de beneficios sin discriminación alguna; VII. Participar en la **generación de fuentes de trabajo y de mejores formas de vida** para todas las personas; VIII. Impulsar el pleno **potencial creativo e innovador de los trabajadores**, ciudadanos y la sociedad, y IX. **Promover la productividad como mecanismo de equidad social**.

**Artículo 9.** Los Organismos del Sector tomarán en cuenta en su organización interna, los siguientes **principios**: I. **Autonomía e independencia** del ámbito político y religioso; II. **Régimen democrático participativo**; III. **Forma autogestionaria de trabajo**; IV. **Interés por la comunidad**.

**Artículo 10.** Los Organismos del Sector orientarán su actuación en los siguientes **valores**: I. Ayuda mutua; II. Democracia; III. Equidad; IV. Honestidad; V. Igualdad; VI. Justicia; VII. Pluralidad; VIII. Responsabilidad compartida; IX. Solidaridad; X. Subsidiariedad; XI. Transparencia; Fracción reformada DOF 11-06-2013 XII. Confianza, y XIII. Autogestión.

**Artículo 11.** Los Organismos del Sector realizarán sus actividades conforme a las leyes que regulen su naturaleza jurídica específica, sus estatutos sociales y de acuerdo con las siguientes **prácticas**: I. **Preeminencia del ser humano y su trabajo sobre el capital**; II. Afiliación y retiro voluntario; III. **Administración democrática, participativa, autogestionaria y emprendedora**; IV. Trabajo en **beneficio mutuo y de la comunidad**; V. **Propiedad social** o paritaria de los medios de producción; VI. **Participación económica** de los Asociados en justicia y equidad; VII. Reconocimiento del derecho a afiliarse como Asociado a las personas que presten servicios

personales en los Organismos del Sector, sobre la base de su capacitación en los principios y valores del Sector, y el cumplimiento de los requisitos que establezcan sus bases constitutivas; VIII. **Destino de excedentes a la prestación de servicios de carácter social**, al crecimiento de sus reservas y fondos, y a reintegrar a sus Asociados parte de los mismos en proporción al uso de los servicios o a la participación en el trabajo del Organismo del Sector; IX. **Educación, formación y capacitación** técnico administrativa permanente y continua para los Asociados; X. Promoción de la **cultura solidaria y de la protección del medio ambiente** entre sus Asociados y la comunidad; XI. Información periódica de sus estados financieros y de resultados a todos y cada uno de sus Asociados, a través de los informes a sus órganos de dirección, administración y vigilancia, así como libre acceso a la información respectiva para los mismos; XII. Integración y colaboración con otros Organismos del Sector; XIII. **Compromiso solidario con las comunidades** donde desarrollan su actividad, y XIV. **Creatividad e innovación** en todos los ámbitos y prácticas de los organismos

**Artículo 43.** Los Organismos del Sector, en su caso, adoptarán la **estructura interna** que señale la legislación específica de cada una de las formas asociativas y sus propios estatutos, y que más se adecue a sus necesidades, debiendo contar al menos con los siguientes: I. Un Órgano de Dirección, **Asamblea General**, u otra figura similar; II. Un Órgano o **Consejo de Administración**, Comisario, Gerente, Director General, o figura similar, y III. Un Órgano o **Consejo de Vigilancia** y Control Interno. Los miembros de los Órganos encargados de la administración, la vigilancia y el control interno serán designados y podrán ser removidos por decisión de la mayoría del Órgano de Dirección o Asamblea General, de conformidad con sus propios estatutos

#### **e) Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Puebla.**

En la Constitución Política del Estado de Puebla (2010), en los artículos 12 y 16 se hace mención al tema económico y al fomento y promoción a la producción para los habitantes.

**Artículos 12.** Las leyes se ocuparán de:

I. La protección, seguridad, estabilidad y **mejoramiento de la familia en sus diversas manifestaciones.**

**Artículo 16.**

En función del **progreso social**, el Estado **promoverá y fomentará la producción** de bienes y la prestación de servicios por los particulares y por él mismo.

El Estado ejercerá, en **beneficios de los habitantes** del territorio poblano, las **facultades que en materia económica** le confiere la Constitución y las leyes que de ella dimanen.

#### **f) Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla.**

En la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla (Periódico Oficial, 2005), en los artículos 2, 8, 13, 20, 25 y 34, señala los lineamientos de planeación relativos al desarrollo económico y social, al mejoramiento de la calidad de vida, el desarrollo integral equilibrado, así como los elementos que debe incluir la política pública en su definición.

**Artículos 2.** La planeación deberá llevarse a cabo para **el logro de un desarrollo económico, social, político y cultural que beneficie a las mayorías**, bajo los siguientes principios:

I. Adoptar enfoques globales para **transformar la dinámica del proceso económico y social...**

II. **Ordenar las acciones y hacerlas congruentes** con los objetivos de desarrollo económico y social, expresando con claridad las políticas que se persiguen y los instrumentos que permitirán lograrlo...

III. La preservación y el perfeccionamiento de la **democracia social** como sistema de vida fundado en el constante **mejoramiento económico, social, político y cultural** de la sociedad...

IV. La igualdad de derechos, la atención de las necesidades básicas de la población y **la mejoría**, en todos los aspectos, **de la calidad de vida**, para lograr una sociedad más igualitaria.

V. **Elevar el nivel de vida de la población** a través de un **desarrollo económico, social, político y cultura**, preservando el empleo dentro de un marco congruente en el uso racional de recursos.

**Artículo 8.** La organización y funcionamiento del Sistema Estatal de Planeación Democrática tiene por objeto **garantizar** a la población los elementos necesarios para su **desarrollo integral y equilibrado** a través de:

I. Un **desarrollo social** que satisfaga las necesidades básicas de las mayorías, mediante la conformación de una estructura que **transforme al proceso productivo** en proveedor de bienes servicios y eleve el nivel de vida de la población.

III. Un **desarrollo económico**, constituido en la justicia, la libertad y la eficiencia, para obtener la **equitativa distribución de la riqueza producida y un nivel de vida digno de todos los habitantes**.

**Artículo 9** Los elementos de instrumentación del Sistema Estatal de Planeación Democrática serán los siguientes:

II. Plan Municipal de Desarrollo, que presentan los Ayuntamientos a través de los Presidentes Municipales, por el periodo constitucional que le corresponda, pudiendo contener consideraciones y proyecciones de mayor plazo.

**Artículo 13.** Para los efectos de esta Ley, se entenderá por **proceso de planeación** a la **elaboración de objetivos, políticas, metas y estrategias** expresados en planes y **programas**; su **instrumentación** a través de **acciones** que deberán llevarse a cabo y, a su vez, controladas y evaluadas para obtener resultados óptimos.

**Artículo 20.** Se deberán asignar prioridades a los planes y programas para el **desarrollo integral y equilibrado** atendiendo a los siguientes componentes:

I. **Desarrollo Social.** II. Desarrollo Político. III. **Desarrollo Económico.** IV. Desarrollo Administrativo. V. Desarrollo Cultural. VI. Desarrollo Financiero.

**Artículo 25.** ... se define:

I. **Objetivos.** Son propósitos lícitos que el Estado pretende alcanzar en un plazo determinado y que expresan las aspiraciones y necesidades de la población; como condicionantes básicas deben ser viables en su realización y su definición; deben ser consistentes y operativos, adecuados al aparato institucional, a las características socioeconómicas de la Entidad y a la continuidad en el tiempo.

II. **Metas.** Entendidas como la expresión cuantitativa de los objetivos de desarrollo socioeconómico. El proceso de cuantificar y precisar metas es posterior al de la determinación y precisión de los objetivos, y anterior a la formulación de la estrategia de desarrollo, aunque en rigor se convierta en simultáneo a esta última, ya que es indispensable considerar las metas para el diseño de la estrategia.

III. **Estrategia.** Conjunto de principios y líneas de acción que orientan el proceso de desarrollo para alcanzar las metas que se determine.

V. **Políticas.** Entendidas como **lineamientos que norman la ejecución de acciones, íntimamente ligadas con las prioridades establecidas.**

VII. **Sectores sociales.** Conformados por **actividades** que proporcionan **servicios** y bienestar a la población, se consideran como tales: **Educación**, Ciencia y Tecnología, Salud y **Seguridad Social**, y **Laboral**.

**Artículo 34.** La inducción de las **acciones** de los particulares **en materia económica y social** se llevará a cabo por **políticas que fomenten**, regulen y orienten el desarrollo del Estado, ajustándose a los objetivos y metas de los planes y programas mencionados en el artículo 9º de esta Ley.

#### **g) Ley Orgánica Municipal del Estado de Puebla.**

En la Ley Orgánica Municipal del Estado de Puebla (2011), en los artículos 38 y 78, se hace un especial llamado para el fomento a la creación de empleos, a la organización y participación de los ciudadanos, al fomento al empleo y a la capacitación profesional.

**Artículo 38.** Los **habitantes de un municipio tendrán derecho a usar**, con los requisitos que establezca la Ley, **los servicios públicos que preste el Ayuntamiento**, y en su caso aquellos proporcionados por el Gobierno Estatal, y a que sean respetados los derechos que les corresponden como gobernados.

**Artículo 78.** Son atribuciones de los Ayuntamientos:

V. **Inducir y organizar la participación de los ciudadanos en la promoción del desarrollo integral** de sus comunidades.

XLVII. **Fomentar la creación de empleos en el municipio**, acorde a los programas que para tal efecto se implementen con el Gobierno Federal, Estatal, Municipal y particulares; pretendiendo con lo anterior las siguientes finalidades:

- a) Fomentar el **desarrollo urbano** del municipio mediante la construcción y mantenimiento de obras de infraestructura que mejoren los servicios municipales;

- b) **Fomentar el empleo** de personas técnicas o manuales exclusivamente con residencia en el municipio;
- c) **Capacitar a profesionales** y obreros, para mandos intermedios entre ejecutivos...

De los artículos señalados en este apartado que provienen de las 7 leyes nacionales y locales seleccionadas en la legislación mexicana, fue posible sustentar el marco jurídico de una política pública social que fomente acciones para favorecer el desarrollo económico y social de personas en situación de pobreza a partir del concepto de economía social, mediante la creación de empresas o proyectos productivos que contribuyan a la cohesión social comunitaria<sup>4</sup>.

### I.3 ECONOMÍA SOCIAL. CONCEPTO E IMPORTANCIA

El concepto Economía Social tiene su origen teórico-filosófico en pensadores europeos de finales del siglo XVIII y principios del XIX, como Robert Owen, William King, Philippe Buchez, Louis Blanc, Charles Fourier y Saint Simon, materializado con el surgimiento del cooperativismo en Inglaterra, a través de la primera cooperativa documentada, que con el acta “Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale” en 1844 sentaron las bases de los principios y valores cooperativistas actuales (MU, 2010). El concepto, entendido en el contexto actual, es relativamente reciente, algunos autores como Asian y Rodríguez (2015) y Guerra y Fernández (2012) coinciden que bajo esa denominación el origen es de finales de la década de los 1980 y principios de los 1990<sup>5</sup>. “El concepto aunque es relativamente reciente y, quizás por ello, se presenta de manera confusa e imprecisa, no tiene una delimitación homogénea en los diferentes países” (Asián y Rodríguez, 2015: 7). Es por ello que ahora ha cobrado mayor interés en las distintas esferas de influencia. Basta con *googlear* “economía social” y la búsqueda arroja cerca de un millón de resultados. Podemos encontrar definiciones entre académicos, investigadores, pensadores, organismos privados y públicos de distintas partes del mundo. La definición que utilizamos para la formulación del Proyecto de Economía Social y Cooperativismo en el municipio de Puebla, fue construida a partir de autores como Chávez y Monzón (2005), CEPES-A (2011), David Fernández (2013), CIRIEC (2011), Luzarraga & Irizar (2012), LESS (2013), entre otros y es:

*La Economía Social es un conjunto de actividades económicas y empresariales que llevan a cabo entidades basadas en la asociación de personas que persiguen el interés colectivo de sus integrantes, tanto económico como social; y que apuestan por un funcionamiento democrático y participativo, tanto en la gestión como en el reparto de los excedentes; autonomía en la gestión; primacía del ser humano sobre el capital; y el compromiso social en favor de la comunidad.*

Esas entidades se expresan principalmente en empresas, que tienen un modelo particular de operar, que son de propiedad social, que su ingreso está en función de las ventas de sus

---

<sup>4</sup> Un análisis sobre el enfoque y del alcance de las políticas legisladas al objetivo del proyecto hubiera sido deseable.

<sup>5</sup> Los primeros autores indican que “La Economía Social está reconocida bajo esa denominación por las instituciones europeas fundamentalmente a partir de 1989 con la Comunicación de la Comisión al Consejo” (P. 9). Los segundos mencionan que el “Consejo Valón de Economía Social (CWES – Bélgica) en 1990 define los componentes básicos de la Economía Social” (P. 17).

productos o servicios, que son participativas en la gestión y democráticas en sus decisiones (Luzarraga, en Lizartza, 2010), que por supuesto son innovadoras, compiten y colaboran con proveedores, clientes y competidores en el mercado que solo entiende de calidad y precio.

Es decir la Economía Social representa una propuesta *alternativa* al modelo empresarial *común* capitalista, en la cual las personas realmente importan y que representa a los trabajadores-socios no solo un modo empresarial diferente, sino un modo de vida distinto, comprometiéndose con uno mismo, con el colectivo y con el entorno a través de una mirada *más humana*.

En 2009 la Organización Internacional del Trabajo (OIT, actualizado en 2014) comentó, respecto a la economía social, que ésta *contribuye a las cuatro dimensiones del objetivo general de la creación de trabajo decente: el empleo productivo, la protección social, el respeto de los derechos y la voz*. La misma OIT (2002) externó la Recomendación 193, en la cual reconoce la importancia de las cooperativas en la creación de empleos y su contribución a la economía, por lo que insta a los gobiernos a desarrollar políticas públicas y crear marcos jurídicos que las favorezcan.

En 2010, Ban Ki-Moon, Secretario General de las Naciones Unidas, a propósito de la resolución de la ONU de declarar al 2012 como el año Internacional de las cooperativas, mencionó “con su distintivo énfasis en los valores, las cooperativas han demostrado ser un modelo empresarial versátil y viable, que puede prosperar incluso en épocas difíciles. Su éxito ha contribuido a impedir que muchas familias y comunidades caigan en la pobreza” (ONU, 2017).

El Parlamento Europeo (2009) hace mención de la importancia de la Economía Social en las localidades. En su Resolución del 19 de febrero de 2009, sobre economía social se indica que ésta:

- “contribuye a rectificar tres desequilibrios fundamentales del mercado de trabajo: el desempleo, la inestabilidad en el trabajo y la exclusión de los desempleados tanto en el plano social como en el mercado laboral (...) La economía social tiene una función en la mejora de la empleabilidad y (...) crea empleos que normalmente no se deslocalizan”
- “tiene un papel clave que desempeñar en el logro de los objetivos (...), del crecimiento sostenible y del pleno empleo (...) además de crear y mantener el tejido social y económico, contribuyendo así al desarrollo local y a la cohesión social”

Es por ello que se decidió este enfoque empresarial para el diseño de la política pública social, ya que significa empresas no solo sociales y responsables sino también económicamente viables. De acuerdo a información proporcionada por David Pino (2011), la tasa de sobrevivencia que tiene una empresa en el mercado después de tres años de nacimiento con el modelo de economía social, incubada en la Escuela de Empresa Estrategias (Centro de emprendimiento) que dirige en Sevilla, puede rebasar el 80%, mientras que las empresas de capital no alcanzan el 15%. La clave de ello no es solo una buena idea de negocio transformada en un bien definido y efectivo modelo de negocio, sino en la conformación de *verdaderos* equipos colectivos que comparten valores como la colaboración, la cooperación, la solidaridad y el compromiso, entre otros, y que construyen un proyecto empresarial incluido en su proyecto de vida.

Aunado a los beneficios económicos y empresariales mencionados en párrafos anteriores, este modelo de empresa es más eficaz socialmente, ya que es más equitativo económicamente y sobretodo puede funcionar como una *escuela* de desarrollo de valores en los trabajadores, que también son dueños de la empresa, lo que los hace mejores ciudadanos.

Estas empresas presentan beneficios socio ambientales en las personas participantes y en sus comunidades, como lo indican, aunque de manera empírica y a través de la presentación de diferentes experiencias, Guerra y Fernández (2012). Ellos muestran a través de varios ejemplos de emprendimiento bajo los principios de economía social y solidaria en distintos países, los beneficios paralelos que se generan en las personas: además de la mejora de los ingresos, algo por demás muy importante al tratarse de personas en situación de pobreza, observan empoderamiento de las mismas, mejora en la autoestima, mayor conciencia ciudadana, mayor conciencia y cuidado del medio ambiente, mayor conciencia del trabajo grupal, generación de lazos de solidaridad con otras personas, en particular con las mujeres y con empresas, autogestión, trabajo en red, participación y democracia. Todo esto ha llevado a potenciar el desarrollo local y a una reducción de la pobreza en las comunidades.

Por otro lado y en esta misma línea, Arando et al (2012), en una investigación realizada en empresas del País Vasco, donde estudian de manera empírica la influencia e impacto del trabajo cooperativo en determinantes socioeconómicos<sup>6</sup> y capital social<sup>7</sup>, mencionan que, aunque sin poder generalizar por lo empírico del estudio, “los resultados, aunque todos no vayan en la misma dirección, sugieren que en aquellas zonas con alto grado de empleo cooperativo la ciudadanía tiene una mejor percepción de sí misma en relación a los valores que fomentan el capital social. Es decir, en zonas de alto empleo cooperativo hay más confianza, cooperación, cohesión social, reciprocidad y mejor salud. Las conclusiones no son tan rotundas en el caso de la participación. Por otra parte, los trabajadores cooperativistas también tienen una sensibilidad distinta hacia los valores relacionados con el capital social que los no cooperativistas. Según los resultados obtenidos, los cooperativistas tienen un mayor grado de participación, cooperación, reciprocidad y salud. Es decir, éstos presentan más confianza y cohesión social” (pp.78-79).

En el capítulo V se presentan datos de los resultados observados en las personas y empresas que participaron en el programa. Se dará cuenta de los cambios que percibieron en la dimensión social y económica.

Finalmente, en el aspecto de impacto económico, la economía social, a través del cooperativismo<sup>8</sup>, representa una importante contribución económica, tan solo en el 2014 “*el volumen de negocios de las 300 principales cooperativas ha crecido un 11,6%, alcanzando los 2,2 billones de dólares estadounidenses en 2012, cifra que equivale al PIB de Brasil*” (WCM, 2014)<sup>9</sup>, como se puede apreciar en la Figura 1.

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI), fundada en Londres en 1895, y con presencia exitosa en más de 100 países destaca que aproximadamente uno de cada siete habitantes del planeta es miembro de una cooperativa (ACI-Américas, 2010).

Un ejemplo de éxito económico y social son las empresas cooperativas del Grupo Mondragon, quienes en su portal reportaron para 2016 ventas por más de 12 mil millones de euros, una

---

<sup>6</sup> Determinantes socioeconómicos: nivel de ingresos y riqueza de las personas, el abandono escolar y nivel de estudios y el desempleo.

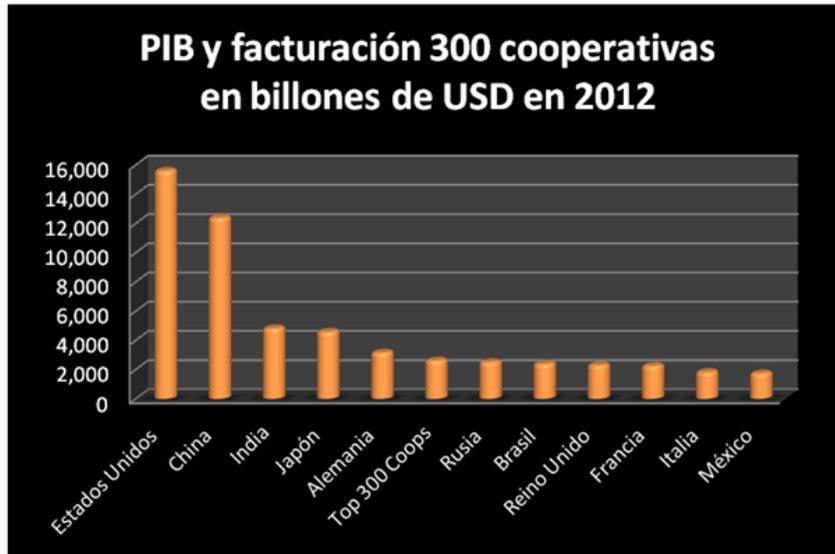
<sup>7</sup> Capital social: la cantidad y fortaleza de las relaciones sociales y comunitarias en la zona y las percepciones de diferentes clases de confianza de sus ciudadanos.

<sup>8</sup> La cooperativa es una de las formas más común de las empresas de la economía social.

<sup>9</sup> El monitor cooperativo mundial (WCM). Un trabajo publicado por la Alianza Cooperativa Internacional desde el 2012, muestra el comportamiento económico de algunas cooperativas de más de 65 países.

inversión de más de 450 millones de euros y 22 millones de euros destinados a acción social (MC, 2017).

Figura 1. PIB de 11 países y la facturación de 300 cooperativas



Fuentes: autoría propia de FMI y Monitor Cooperativo Mundial 2012

#### I.4 EXPERIENCIAS DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE FOMENTO A LA ECONOMÍA SOCIAL

La fórmula de empresa de economía social como estrategia de combate a la pobreza ha sido utilizada en muchas partes del mundo como política pública, en todos los órdenes de gobiernos. En esta sección se presentarán los casos de Brasil, Corea del Sur (Seúl), Argentina (Santa Fe), Colombia (Medellín), México (D.F.) y España (Andalucía), que sirvieron como inspiración y ejemplos de políticas públicas que han tenido buenos resultados en el combate a la pobreza.

##### Brasil

Una parte importante de la política social del gobierno de Luiz Inácio Lula da Silva y de los programas que crearon, tenía como asunto de fondo sacar a los habitantes de la pobreza y para ello apoyaban su participación en actividades productivas. Los programas que aplicó a lo largo de su gobierno fueron: *Bolsa Familia* y *Brasil Sin Miseria*.

De acuerdo a la presentación del gobierno brasileño, por parte de Tereza Campello, Ministra de Desarrollo Social y Combate al Hambre en Santiago (2011), a través del programa *Bolsa Familia* lograron que 28 millones de personas salieran de la pobreza y que 39,5 millones entraran en la clase media. Destacando un crecimiento del empleo y su formalización (17 millones de empleos formales entre enero 2003 y agosto 2011), aumento real del 66% en el salario mínimo en 9 años e inflación bajo control. Este programa se focalizó en resolver retrasos sociales importantes, como alimentación, salud, educación e ingreso.

En 2011 se creó el programa *Brasil sin Miserias*, que junto con el anterior buscaban continuar con la reducción de la pobreza y acompañar a las personas pobres a entrar en la economía productiva. "El objetivo del Programa es aumentar los ingresos y las condiciones de bienestar de los extremadamente pobres a través de un conjunto de acciones que incluyen transferencias de

renta, el acceso al público (educación, salud, asistencia social, saneamiento y electricidad) y servicios de inclusión productiva. Para ello, los nuevos programas fueron creados y los ya existentes han ampliado las iniciativas en colaboración con los estados, municipios, empresas públicas y privadas y organizaciones de la sociedad civil" (*World Without Poverty*, 2014).

Ese programa contempló un eje de inclusión productiva para la zona urbana (generación de empleo e ingreso) y rural (aumento de la producción).

Los programas en su dimensión inclusión productiva urbana son:

Programa Economía Popular Solidaria que tenía los siguientes objetivos:

- Apoyo a formación y divulgación de redes de emprendimientos solidarios por medio del fomento directo, de actividades emprendedoras colectivas, micro y pequeñas empresas y constitución de incubadoras para generación de ocupación e ingreso.
- Capacitación social y profesional, orientación sobre oportunidades del mercado, asistencia técnica, jurídica y de gestión de las incubadoras.

Programa Nacional De Microcrédito Productivo con los objetivos:

- Estímulo a la ampliación y fortalecimiento de pequeños negocios.
- Reducción de la tasa de interés anual de 60% a 8% y tasa de apertura de crédito de 3% para 1%.
- Agentes de crédito orientando el público productivo.

Y programa Microempendedor Individual (MEI) con los objetivos:

- Formalización de microemprendedores populares.
- Asistencia técnica.

Los programas en su dimensión de inclusión productiva rural son

Asistencia técnica

- Continuada e individualizada.
- Recursos con subvenciones de US\$ 1,451 por familia.
- Semillas, mudas y apoyo para utilización de tecnologías adecuadas.

Compras Públicas y Mercados privados

- Adquisición de productos de la agricultura familiar por la red privada y generación de puestos de trabajo

Los resultados en los primeros tres años de este programa según reporta el gobierno brasileño en *World Without Poverty* (2014), 22 millones de personas superaron la pobreza extrema en términos de ingresos.

Aunque estos datos son interesantes y le dan valor a los programas expuestos, es importante mencionar que no se encontraron estudios que dieran cuenta de la sostenibilidad, rentabilidad y crecimiento en el tiempo de las empresas sociales, así como el impacto económico en las localidades. Por otro lado no es fácil discernir, de la información, qué parte de la reducción de pobreza se debe a las actividades de emprendimiento social.

## Corea del Sur

Corea del Sur es un referente mundial en cuanto a la adopción de políticas públicas para el fomento de la economía social desde la década de los 1990s. Desde entonces el gobierno, junto con agentes de la sociedad civil, ha encontrado en la economía social una alternativa para resolver los problemas de pobreza, desempleo y polarización económica. El éxito observado en la población con esas políticas públicas movió al gobierno, al final de esa década, a impulsar la economía social, creando en 2007 el Acta de Promoción de Empresas Sociales (SEPA por sus siglas en inglés). En 2012 se juntan los Ministerios de Empleo y Trabajo, de Planeación y Finanzas y el del Interior, para fomentar con mayores recursos la creciente creación de empresas de economía social. En el documento presentado por Seon-Seop Kang (2016), del gobierno municipal de Seúl, en el foro global de Economía Social (GSEF por sus siglas en inglés), realizado en Montreal en septiembre de 2016, se mencionó lo siguiente:

En Seúl se tienen varios programas de ayuda para el establecimiento y crecimiento de empresas de economía social a través de 16 agencias:

- Ayuda al desarrollo de modelos de negocios viables.
- Proporcionar educación cooperativa y entrenamiento.
- Ayuda al establecimiento y operación de cooperativas.
- Ayuda a la creación de redes.
- Monitoreo y evaluación.
- Establecimiento y administración de sistemas de información.
- Consultoría en administración, tecnología, impuestos, relaciones, trabajo y contabilidad.

Estos programas y acciones de fomento a la economía social contribuyeron para un crecimiento enorme de empresas de economía social, tan solo en Seúl el incremento pasó de 341 (incluye 332 cooperativas) en 2010 a 2,819 (2,226 cooperativas) en 2015, incluyendo una red de economía social conformada por 6 grupos de ecosistemas de economía social, 20 consejos de economía social, 11 centros integrales de apoyo a la economía social y 6 zonas de economía social. A nivel nacional el incremento pasó de 501 empresas de economía social en 2010 a 11,421 en 2012 incluyendo 8,551 cooperativas. Es decir, en esos cinco años hubo un crecimiento de 22 veces en cuanto a actores y empresas de economía social.

Según las mismas fuentes. Este proceso, de creación de empresas de economía social en Seúl ha contribuido a solucionar algunos problemas cotidianos que enfrentan los ciudadanos de la siguiente manera:

- Modera la necesidad creciente de presupuesto de bienestar, ya que hay 1.6 millones de personas beneficiadas por los servicios sociales proporcionados por la economía social, con más de 218 empresas en 2015.
- Aborda el desempleo juvenil. Ya que se han creado 514 empresas a través de la incubación de empresas de economía social, entre 2012 y 2015.
- Ataca la inestabilidad del mercado de la vivienda. Se han creado 359 hogares en el mercado social, a través de 11 empresas en 2015.
- Con lo anterior contribuye a reducir la polarización del ingreso y la disminución del consumo privado y del gasto.

## Argentina

En el mismo foro de GSEF, el Gobierno de Santa Fe, Argentina en conjunto con la Universidad Nacional del Litoral presentaron el “Centro de Emprendedores de la Economía Social de la ciudad de Santa Fe”. Un espacio de cogestión de políticas públicas. En el año 2012, a partir de la articulación entre la Universidad Nacional del Litoral, el Gobierno de la Provincia de Santa Fe y el Gobierno de la Ciudad de Santa Fe, surge el Centro de Emprendedores de la Economía Social (CEES), con el objeto de coordinar y potenciar acciones y políticas dirigidas al fortalecimiento de agentes y prácticas de la economía social y solidaria (ESS). Entre sus objetivos se encuentra brindar capacitación y asistencia técnica a través de cursos, jornadas y talleres a los emprendedores de la Economía Social, constituir un ámbito de encuentro e intercambio entre estos actores y vincular líneas de financiamiento para emprendedores con proyectos de la Economía Social. Este espacio ha logrado constituirse en tres años en un lugar de referencia en la región -al cual cada vez más emprendedores se acercan para participar de las distintas propuestas-, y en una exitosa experiencia de cogestión de políticas públicas. (GSEF, 2016)

## Francia

L’Atelier, centro de recursos para el desarrollo y la creación de empresas de la ESS. Organización de la economía social, que fue creado en 2007 bajo el estatuto asociativo, con el apoyo de la Región Île-de-France y diferentes actores del sector. Desde su creación, l’Atelier propone numerosos servicios a las partes integrantes de la ESS de la región parisina, o sea a los emprendedores de la ESS, las comunidades, las redes profesionales y el público en general. Creó, por ejemplo, “Emprendedores del cambio” un programa de acompañamiento a creadores de empresas de la ESS que consiste en aconsejar al portador del proyecto, orientarlo hacia estructuras de acompañamiento, introducirlo en redes, darle acceso a talleres temáticos, entre otros. Se trata de la “primera puerta de entrada” a la creación de actividad en la ESS. Por su gobernanza plural y sus otras actividades, el centro de recursos tiene un conocimiento preciso del ecosistema de la región parisina para acompañar la creación de actividades. Cada año se benefician alrededor de 250 creadores de actividad en la ESS. (GSEF, 2016).

## Colombia.

El caso de Medellín, con el liderazgo del alcalde Sergio Fajardo es también un caso emblemático de cómo transformó la “ciudad más violenta del mundo”, en una ciudad de convivencia, es decir pasando del miedo a la esperanza. Para ello en 1991 después de un diagnóstico de la situación que guardaba Medellín, el Gobierno creó el Programa Especial para Medellín, por el cual la Consejería para Medellín y la Alcaldía Local generaron una estrategia de búsqueda de la convivencia en la ciudad (Orlando, 1994). Dicha estrategia se plasmó en el documento titulado *Medellín: Reencuentro con el Futuro*. Este documento definía un programa de inversión social y movilización institucional y de la comunidad orientado a recuperar las condiciones para la convivencia en la ciudad (Programa para la Convivencia Pacífica en Medellín) centrado en siete medidas de mejoramiento urbano-social a partir de la organización, cultura, educación, proyectos urbanos integrales, espacios para el conocimiento y cultura del emprendimiento. Una de ellas contemplaba el promover el empleo juvenil a través de programas de capacitación empresarial y formación técnica breve así como de diversas formas de empresas solidarias y familiares.

Con ese programa la ciudad no solo recuperó la paz, pasando de más de 381 homicidios por cada 100,000 habitantes en 1991 (es decir más de 6,300 homicidios al año en la ciudad) a una tasa de 26 en 2007, año en que terminó la administración de Fajardo, sino también mejoraron las condiciones de vida de los habitantes (Duque, 2014: 3).

## **México**

El gobierno de la Ciudad de México, desarrolló el Programa General de Fomento Cooperativo del Distrito Federal, en la administración 2007-2012 (Gaceta del D.F. 2009). Los objetivos del programa fueron:

1. El cumplimiento de la Ley de Fomento Cooperativo del Distrito Federal, en el contexto de la observancia de la legislación social del trabajo, a fin de mejorar la calidad de vida de las y los trabajadores de la Ciudad, el empleo digno y socialmente útil y los derechos que nacen de él.
2. La creación de empleos mediante la constitución de empresas y proyectos de inversión pública, privada y social, de carácter cooperativo y economía solidaria para establecer una economía de crecimiento que aproveche las ventajas competitivas de la Ciudad de México en el escenario global-regional, y que potencie la mano de obra capitalina y los nuevos nichos de mercado, y
3. La recuperación en el Distrito Federal de la preeminencia e impacto nacional del movimiento cooperativo capitalino para impulsar, a través de él, al sector social del resto del país.

Y los siguientes objetivos específicos:

1. Apoyo permanente e integral a las personas sin empleo y en condiciones de pobreza para que se auto-empleen mediante la creación de sociedades cooperativas, sustentables y eficientes, erigiendo un vínculo laboral entre los programas sociales, seguro de desempleo y fomento cooperativo.
2. Brindar orientación, asesoría y capacitación técnica, jurídica, contable, administrativa y fiscal a personas y grupos solidarios para la creación, fortalecimiento, desarrollo y consolidación de cooperativas. Así como apoyos económicos y en especie (maquinaria y equipo), de manera oportuna.
3. Ofrecer apoyo económico, en especie, administrativo, fiscal y de gestión financiera para la construcción de una red de empresas de carácter social bajo el modelo cooperativo, apoyada en la participación ciudadana, la capacitación masiva y la difusión de la cultura y educación cooperativas.
4. Proporcionar ayuda a las cooperativas y unidades de economía solidaria y popular para la distribución y comercialización de sus productos y servicios, así como, para que la Administración Pública del Distrito Federal se provea de los mismos de manera permanente y significativa.
5. Mejoramiento del mercado interno inter-cooperativo, y de éste con otros sectores de la industria, el comercio y los servicios, a través del intercambio estable y continuo de bienes y servicios y el desarrollo de cadenas productivas, y
6. Coadyuvar para la realización de diversas acciones locales, regionales, nacionales e internacionales para la integración y difusión del sector cooperativo.

La población objetivo del programa eran todos los habitantes del Distrito Federal que se encuentren vinculados de manera directa o indirecta con el sector y movimiento cooperativo de

la Ciudad, sean mayores de 18 años, sin distinción de sexo y escolaridad, que se encuentren desempleados, subempleados o inmersos en la economía cooperativa, popular y solidaria del Distrito Federal, que cumplan con los requisitos, reglas de operación o lineamientos que establezcan los programas, subprogramas y demás actividades específicas desarrolladas de conformidad con la Ley de Fomento Cooperativo del Distrito Federal, su Reglamento y la programación presupuestal para cada ejercicio anual.

Para lograr lo anterior definió los siguientes proyectos y programas

#### Proyectos

1. De construcción de centros cooperativos de capacitación para el fomento del empleo industrial delegacionales.
2. De industrialización de productos agropecuarios.
3. De construcción de plazas comerciales de carácter cooperativo en cada Delegación del Distrito Federal.
4. De estudio y diagnóstico del cooperativismo del Distrito Federal.
5. De integración, actualización y control del padrón cooperativo de la Ciudad de México.
6. De establecimiento de la Casa del Cooperativista de la Ciudad de México.
7. De abasto cooperativo en apoyo de la economía popular.
8. De simplificación administrativa en materia de fomento cooperativo

#### Programas

1. De capacitación para la constitución y desarrollo de sociedades cooperativas. Mediante cursos a socios e instructores.
2. De creación de sociedades cooperativas Desarrollo Integral de la Familia (DIF) – DF.
3. De vinculación laboral del seguro de desempleo con el fomento cooperativo, la economía solidaria y otros programas sociales.
4. De costura “¡Qué Buena Puntada!”.
5. De asesoría jurídica, contable y administrativa para las sociedades, uniones, federaciones y confederaciones cooperativas.
6. De desarrollo empresarial cooperativo para la elaboración y ejecución de planes de inversión, negocios y capacitación técnica industrial.
7. De financiamiento a proyectos productivos cooperativos.
8. De integración de redes de producción y comercialización de cooperativas y economía solidaria.
9. De proveeduría de bienes y servicios cooperativos a la Administración Pública del Distrito Federal.
10. De difusión del cooperativismo en el Distrito Federal.

Se contó con la posibilidad de conocer el programa “¡Qué Buena Puntada!”, desarrollado y operado por la Dirección de Promoción al Empleo, de la Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo de la Ciudad de México. El cual consistía en capacitar a costureras técnicamente y en cooperativismo, les proporcionaban un equipo de costura y las acompañaban para desarrollar su taller familiar y para participar en cooperativas que fungían como comercializadoras de sus productos. Los talleres familiares se integraban en estructuras de producción para abastecer 700 mil prendas. En 2007, se constituyeron cuatro cooperativas integradoras que aglutinaban a 200 talleres de costura de las 16 delegaciones con una participación de aproximadamente 750 personas de manera directa y 500 de manera indirecta. Los principales productos fueron

uniformes escolares y su cliente fue el gobierno del D.F. Los resultados del programa al 2011 fueron los siguientes (Calderón, 2013):

- En 2008, se elaboraron casi 400 mil prendas escolares, participaron once cooperativas, con 900 socios pertenecientes a aproximadamente 300 talleres.
- En 2009, las cooperativas se reorganizaron territorialmente, por lo que participan ocho cooperativas legalmente constituidas con 1,100 socios y aproximadamente 300 talleres familiares, se produjeron 108 mil uniformes escolares.
- En 2010, seis cooperativas, produjeron 123,200 prendas escolares.
- En 2011, las cooperativas están llegando a la prenda 2 millones producida.
- Además de la elaboración de uniformes escolares, se gestionó en 2013 al interior del Gobierno de la Ciudad, la elaboración de uniformes para las Secretarías de Seguridad Pública, Salud, Obras y Delegaciones Políticas.
- Sumando a lo anterior, las cooperativas han avanzado en gestiones realizadas por su cuenta y en forma directa, obteniendo contratos con la cooperativa Pascual; las empresas Wal Mart y Zara; fundaciones y otras empresas privadas en general.

Es importante mencionar que el programa dejó de operar en 2012 al cambio de gobierno local y que, en plática informal con la exdirectora del mismo<sup>10</sup>, mencionó que al menos la mitad de los talleres y cooperativas dejaron de funcionar. Esto lo asocia a distintas causas, siendo la principal la falta de cohesión de los grupos.

## España

En Andalucía, la Comunidad Autónoma Andaluza creó el programa Andalucía Emprende, y a través de la Red Territorial de Apoyo a Emprendedores, da apertura a los Centros de Apoyo al Desarrollo Empresarial (CADE)<sup>11</sup>. Los 215 Centros que operan en el territorio, están distribuidos en 37 zonas de actuación y atendidos por personal técnico especializado en creación y desarrollo empresarial, que presta servicios de apoyo a emprendedores y empresas, dando cobertura al 100% de la región. Algunos de los Centros están especializados en empresas de economía social. Se conoció en detalle el CADE de Sevilla, Escuela de Empresa, que estaba dirigido por David Pino, y que apoyaba a emprendimientos con el enfoque empresarial de la Economía Social. En ese Centro se han creado cerca de 300 cooperativas de trabajo, principalmente con jóvenes urbanos, en 18 años.

La metodología de acompañamiento fue desarrollada por la Escuela Andaluza de Economía Social (EAES)<sup>12</sup>, con el liderazgo de Pino. El funcionamiento de este tipo de Centros y la metodología de acompañamiento fue la que inspiró el programa de los Centros de Emprendimiento Colectivo que implementamos en el municipio de Puebla.

Por otro lado la EAES en conjunto con la Junta de Andalucía desarrollan el Programa de Dinamización empresarial de zonas con necesidades de transformación social de Andalucía (EAES, 2012).

---

<sup>10</sup> La conversación se llevó a cabo en agosto de 2015.

<sup>11</sup> Este programa que se creó a principio de los años noventa y ha tenido distintos nombres, el señalado es el actual.

<sup>12</sup> La Escuela Andaluza de Economía Social, es una entidad dependiente de la Confederación de Entidades de la Economía Social de Andalucía (CEPES-Andalucía).

Las zonas de transformación social (ZNTS) la definen como “aquellos espacios urbanos claramente delimitados, en cuya población concurren situaciones estructurales de pobreza grave y marginación social, y en los que sean significativamente apreciables problemas en las siguientes materias:

- Vivienda, deterioro urbanístico y déficit de infraestructura, equipamiento y servicios públicos.
- Elevados índices de absentismo y fracaso escolar.
- Significativas deficiencias higiénicas y sanitarias.
- Fenómenos de desintegración social.
- Altas tasas de desempleo, junto a graves carencias formativas profesionales.

Es en la última materia donde el programa intenta cobrar protagonismo, dando respuesta a esta problemática desde la incorporación al empleo mediante fórmulas de emprendimiento de personas residentes en estos territorios. Los objetivos del programa son:

1. Dinamizar, detectar, buscar oportunidad, acompañar, asesorar e incorporar recursos, para el surgimiento de iniciativas empresariales en los ámbitos Individual, Colectivo y Social.
2. Acercar a los destinatarios/as los principios del cooperativismo y la Economía Social, mediante acciones de difusión provocadoras de interés y generadoras de efecto multiplicador, que den oportunidad para el desarrollo de momentos informativos y formativos de tipo individual o grupal.

Se conocieron de cerca estas experiencias y se observó que el programa es muy exitoso, además tiene una reputación muy positiva, ya que reciben muchas visitas cada año, pero no he podido revisar estudios empíricos sistemáticos sobre el programa andaluz

Para terminar este capítulo se incluye la relación pobreza, cooperativas y política pública que hace Smith (2005) en su libro *Ending Global Poverty: A Guide to What Works*. En éste identifica 16 trampas de la pobreza y menciona qué se debe tomar en cuenta para el diseño y operación de programas de gobierno enfocados al combate a la pobreza para que éstos puedan tener éxito. En el siguiente cuadro se presentan algunas de ellas, señalando las posibles acciones para salir de dichas trampas.

**Trampas de la pobreza de Stephen C. Smith**

<b>Trampa</b>	<b>Rasgos de la trampa</b>	<b>Posibles respuestas</b>
Trabajo	Poca productividad de los padres. Dedicar tiempo a buscar trabajo. La preocupación por conseguir dinero hace que le dediquen poco tiempo a la familia.	Incremento del ingreso de las familias, en particular de las madres.
Analfabetismo	Los niños tienen que trabajar perdiendo la oportunidad de ir a la escuela.	
Capital para trabajar	Carencia de créditos detiene el crecimiento de micro y pequeñas empresas.	Esquemas de micro créditos y esquemas de base de grupos. Esto reduce el riesgo dando soporte al prestador.
No poder asegurar las pertenencias y la salud	La imposibilidad de contratar seguro que proteja casa, tierra o salud genera	Esquema basado en un grupo para compartir el riesgo. Seguro mutual.

Trampa	Rasgos de la trampa	Posibles respuestas
	intranquilidad por el riesgo que supone perder esos bienes.	
Desinformación	Poco acceso a información que les pueda ayudar a salir de la situación en la que viven. Carencia de tiempo para aprender alternativas.	Necesidad de una organización para proveer dicha información.
Bajo nivel de conocimientos y habilidades profesionales	Las personas no pueden aprender una profesión ni acceder a estudios básicos. No serán capaces de ayudarse sí mismas ni a la comunidad	Capacitación y entrenamiento.
Subsistencia	Mercado con intermediarios económicos que ajusta precios a la baja. Esto provoca que quien está al principio de la cadena de distribución reciba poco dinero por su trabajo.	Intermediarios comerciales justos y cadenas de suministro organizadas.
Acciones Colectivas	Costos altos de los individuos para formar una organización. Dejando a otros hacer su trabajo.	Acompañamiento en la organización.
Salud mental	Sentirse inferiores, presentado depresión, ansiedad, vergüenza y humillación por parte de vecinos ricos.	Empoderamiento de las personas y colectivos para darles un sentimiento de orgullo y esperanza de futuro.
Impotencia	Por las grandes corporaciones, los terratenientes, prestamistas y corrupción.	

Fuente: autoría propia a partir de Smith (2005)

El autor hace énfasis en que la respuesta y solución a estas trampas de la pobreza está en ellos mismos, pero debe ser de manera colectiva, es decir deben de organizarse. Para ello plantea, que la mejor forma de hacerlo es a través de la **cooperativa**, ya que, citando a Shahe, “*cuando el propósito del negocio está alineado con el de los miembros, los resultados son lealtad, compromiso y participación*”. En gran medida sustentado en fuertes incentivos económicos” (p. 35).

## II. MARCO CONTEXTUAL

Este capítulo tiene como objetivo cuantificar la pobreza en el municipio de Puebla y caracterizar la pobreza urbana, población para la que fue creado el programa. Para ello en el primer apartado se explica de manera breve cómo y quién define y mide la pobreza en México y con los datos generados por esa instancia oficial se muestra cuál era la situación de pobreza en el municipio de Puebla para el 2010. En el segundo apartado se caracteriza la pobreza urbana a partir de estudiosos del fenómeno y de mi experiencia al recorrer las zonas de atención en las que trabajamos.

### II.1. POBREZA URBANA EN EL MUNICIPIO DE PUEBLA

#### Definición y medición de la pobreza en México

De acuerdo a los *lineamientos y criterios generales para la definición, identificación y medición de la pobreza* (Diario Oficial, 2010), en el artículo cuarto, establece que “La definición de pobreza considera las condiciones de vida de la población a partir de tres espacios: el del bienestar económico, el de los derechos sociales y el del contexto territorial”. En ese sentido la definición de la pobreza es un asunto multidimensional.

Estos espacios a los que hace mención, los desarrolla de la siguiente manera.

- a) El bienestar económico comprende las necesidades asociadas a los bienes y servicios que puede adquirir la población mediante el ingreso (Artículo quinto).
- b) Los derechos sociales se integran a partir de las carencias de la población en el ejercicio de sus derechos para el desarrollo social (Artículo sexto).
- c) El espacio del contexto territorial incorpora aspectos asociados al grado de cohesión social y otros considerados relevantes para el desarrollo social (Artículo séptimo).

De acuerdo con lo anterior y a lo dispuesto en el Artículo 36 de la ley General de Desarrollo Social, el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social<sup>13</sup> (CONEVAL) estableció los siguientes indicadores para la definición, identificación y medición de la pobreza en México (CONEVAL, 2017).

- Ingreso corriente per cápita.
- Rezago educativo promedio en el hogar.
- Acceso a los servicios de salud.
- Acceso a la seguridad social.
- Calidad y espacios de la vivienda.
- Acceso a los servicios básicos en la vivienda.
- Acceso a la alimentación.
- Grado de cohesión social.

---

<sup>13</sup> El Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) es un organismo público descentralizado de la Administración Pública Federal, fue creado en 2005, y entre sus atributos se encuentra la medición de la pobreza en México

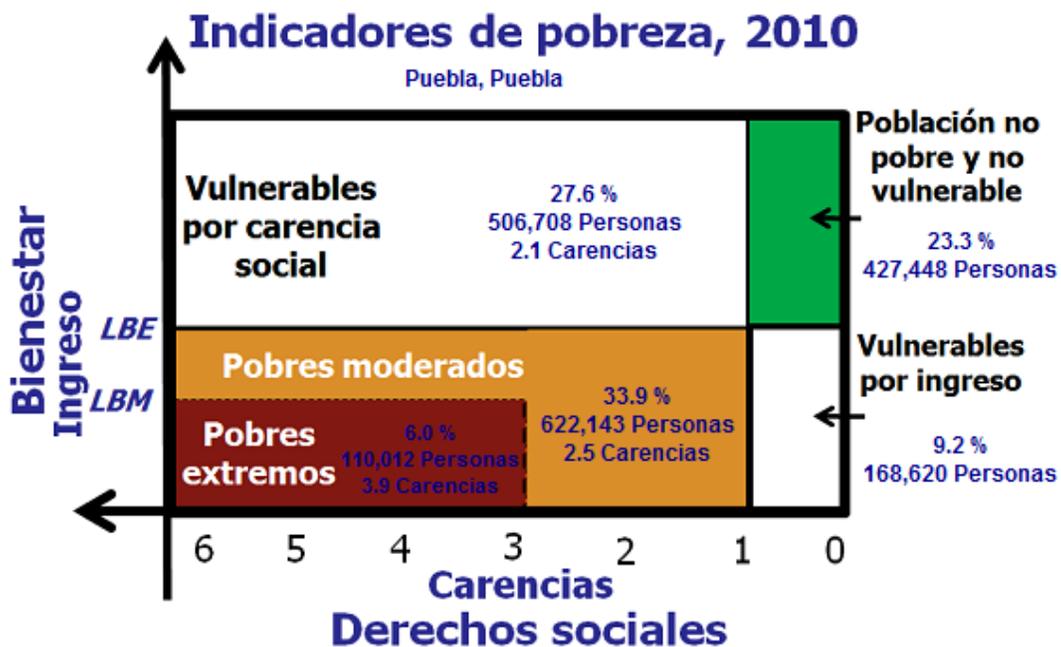
Con lo anterior el CONEVAL define dos niveles relacionados con la pobreza, por un lado el número de carencias que pueden tener, que incluye los siete últimos rubros anteriores, y por otro el bienestar por el ingreso (primer rubro de la lista anterior). Para este indicador de medición de pobreza utiliza dos líneas de ingreso: la Línea de Bienestar Mínimo (LBM), que equivale al valor de la canasta alimentaria por persona al mes; y la Línea de Bienestar Económico (LBE)<sup>14</sup>, que equivale al valor total de la canasta alimentaria y de la canasta no alimentaria por persona al mes. Es decir para el primer caso, la línea de bienestar mínimo representa el ingreso per cápita que una familia necesita para garantizar al menos alimentarse, de acuerdo a los costos de la canasta alimenticia básica. Mientras que la línea de bienestar económico representa el ingreso per cápita familiar para garantizar la alimentación; educación, cultura y recreación; transporte público; limpieza y cuidados de la casa; cuidados personales; comunicaciones y servicios para vehículos; vivienda y servicios de conservación; prendas de vestir, calzado y accesorios; cristalería, blancos y utensilios domésticos; cuidados de la salud; enseres domésticos y mantenimiento de la vivienda; y artículos de esparcimiento.

En febrero de 2011 los valores del ingreso familiar para las zonas urbanas de la LBM, era de \$1,125 (US\$88) por persona y la LBE de \$2,208 (US\$172.50) por persona (CONEVAL, 2017).

### Situación de la pobreza en el municipio de Puebla

La Figura 2 muestra la situación de pobreza que presentaba en el 2010 el municipio de Puebla, de acuerdo a los indicadores mencionados en el apartado anterior (CONEVAL, 2017).

Figura 2. Indicadores de pobreza en el municipio de Puebla en 2010



Fuente: CONEVAL 2010

<sup>14</sup> También se conoce como Línea de Bienestar (LB).

Como se puede observar en la Figura 2, en el 2010 la pobreza en Puebla representaba un reto enorme para la política social, ya que como se observa hay un porcentaje muy alto de personas en pobreza moderada (33.9%) y extrema (6%). Es decir familias que tienen un ingreso por debajo de la Línea de Bienestar Económico y que además presentan 2.5 carencias sociales, y familias que tienen un ingreso por debajo de la Línea de Bienestar Mínimo y 3.9 carencias sociales, respectivamente. También se observa que hay un grupo importante de familias (9.2%), con vulnerabilidad por el ingreso es decir que no presentan carencias sociales pero que tienen un ingreso por debajo de la Línea de Bienestar económico (PMD, 2011).

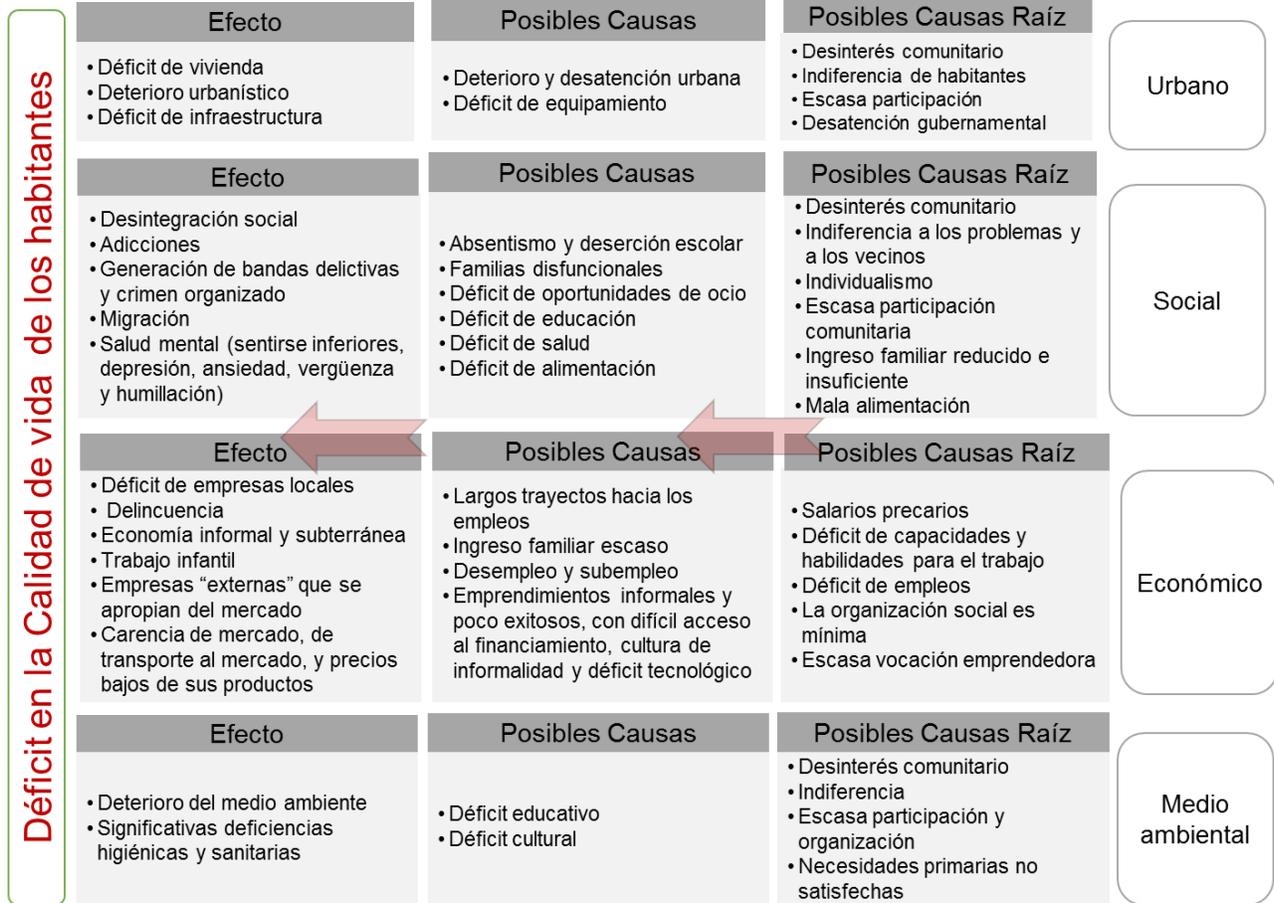
Los habitantes en pobreza moderada fue el principal objetivo de la política pública que se diseñó y operó desde la Dirección de Política Social y Economía Social de la Secretaría de Desarrollo Social y Participación Ciudadana entre el año 2011 y 2012.

## **II.2. CARACTERIZACIÓN DE LA POBREZA URBANA**

El fenómeno de la pobreza urbana ha sido estudiado por distintos autores y desde diferentes dimensiones. Una caracterización de la misma, que incluya la dimensión urbana, social, económica y medio ambiental es necesaria para entender y atender mejor a los habitantes de estas zonas a través de la definición de políticas sociales. En la Figura 3 se presenta la sistematización de una posible caracterización de la pobreza urbana. Ésta fue construida a partir de la literatura: Smith (2005), Vázquez-Barquero (2009), Betancur, et al (2001), Albuquerque (2005), González et al (2010), Fuentes & Izquierdo (2010), Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2005), Banco Mundial (2005), Baker & Schuler (2004), Plan Municipal de Desarrollo del municipio de Puebla 2011-2014 (PMD, 2011) y del recorrido que hice en diferentes zonas pobres del municipio de Puebla en 2011-2012 como parte de mi trabajo en la Dirección de Política Social y Economía Social. La información está presentada como un árbol de problemas horizontal, es decir, para cada una de las dimensiones mencionadas, se incluyen las problemáticas agrupadas en posibles causas raíz, posibles causas y efectos, que se ve reflejado en un déficit en la calidad de vida de los habitantes.

Como se puede observar, hay problemas similares, que se mencionan en las posibles causas raíz, entre las cuatro dimensiones, algunos de ellos asociados a la cohesión social. Esto está relacionado con el tercer espacio en la definición de la pobreza, mencionado anteriormente: el espacio en el contexto territorial que incorpora aspectos asociados al grado de cohesión social y otros considerados relevantes para el desarrollo social.

**Figura 3. Caracterización de una zona pobre urbana**



Fuente: autoría propia

La política social de fomento a la economía social y cooperativismo, a través de los Centros de Emprendimiento Colectivo, además de contribuir a aliviar el problema de pobreza asociado al ingreso, pretendía contribuir en aquellos problemas sociales asociados a la descomposición social y cohesión entre los habitantes del territorio, indicados en la Figura 3. Por otro lado, como se podrá ver en los capítulos III y IV (diseño y operación del programa, respectivamente), el programa se vinculaba con otros que ofrecían instancias del municipio y otros órdenes de gobierno. El conjunto de ellas pretendían atender las problemáticas indicadas y contribuir a mejorar la calidad de vida de los habitantes de la zona.

### III. DISEÑO DE LA POLÍTICA PÚBLICA

En este capítulo se muestra el proceso que se realizó para diseñar la política pública social dirigida a la capacitación de las personas y la creación de empresas con el modelo de economía social. Se presenta en tres apartados los pasos en que se divide el proceso del diseño.

#### III.1. PRIMER PASO, EL CABILDEO

Lo primero que tiene que suceder para diseñar y posteriormente operar una política pública en México es que las personas del primer nivel de decisión en el gobierno local la aprueben, es decir el presidente municipal o en su caso el secretario correspondiente.

Para el caso presentado en este trabajo, esto sucedió de manera, podría decir, relativamente fácil. El secretario de Desarrollo Social y Participación Ciudadana que designó el presidente municipal, provenía de un organismo de la sociedad civil, y tenía en mente a la economía social como parte de las políticas sociales de combate a la pobreza en el municipio. Por lo que el presidente municipal aceptó la idea con prontitud.

Aunque con esto sería suficiente para diseñar y operar la política pública, fue necesario socializarla con distintos actores al interior del gobierno, por un lado socializar la idea y su adhesión a la misma y por el otro buscar y conseguir relaciones para operar la misma.

Para ello se realizaron varias presentaciones donde se socializaba el concepto de economía social, la fórmula y filosofía de las empresas de este sector y los beneficios que han logrado distintos gobiernos al incluir políticas públicas de fomento e impulso a la economía social.

Las presentaciones se hicieron a todas las direcciones y dependencias de gobierno relacionados con la Secretaría de Desarrollo Social y Participación Ciudadana (SDSPC<sup>15</sup>), ver Figura 4, y a instancias claves de la Secretaría de Desarrollo Económico (SDE) del municipio.

La metodología de trabajo en las reuniones consistió en hacerles una presentación dialogada de entre 30 y 60 minutos. Los temas que presentaba eran: el concepto de economía social del cual partíamos, el contexto de la economía social en México y en el mundo; experiencias de políticas públicas similares; y la propuesta preliminar de la política pública que proponíamos, enfocado principalmente en el diseño de Centros de Emprendimiento Colectivo con enfoque en los principios de las empresas de economía social.

Después de mostrar los conceptos e ideas claves, lanzaba preguntas para conocer el nivel de comprensión de los mismos por parte de los asistentes. Al final de este ejercicio, destinábamos tiempo para dialogar sobre la propuesta operativa de los Centros y, dependiendo de las instancias que participaban, se busca hacer sinergias con los programas que éstas estaban proponiendo.

La experiencia en estas mesas de trabajo nos hizo constatar que en general el concepto no lo conocían o era mal entendido, algo que no resultaba extraño ya que es lo normal en la población. Sin embargo, al final de las sesiones de trabajo, la mayoría mostraba mucho interés y se sumaban a la propuesta. Esto resultó muy adecuado ya que a lo largo de la vida del programa se lograron hacer sinergias con distintas entidades y programas de gobierno.

---

<sup>15</sup> Estas son las siglas de la Secretaría, sin embargo también se conocía como SEDESOM o SEDESOM-M, estas siglas se encontrarán de manera indistinta a lo largo del documento.

**Figura 4. Organigrama de las direcciones y dependencias de las Secretaría de Desarrollo Social y Participación Ciudadana del municipio de Puebla 2011-2014**



Fuente: Reglamento interior de la Secretaría de desarrollo social y participación ciudadana del Ayuntamiento del municipio de Puebla 2011-2014

**Figura 4a. Estructura orgánica del municipio de Puebla 2011-2014**



Fuente: H. Ayuntamiento de Puebla 2011-2014

### III.2. SEGUNDO PASO, CUMPLIR CON LA NORMATIVA. PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO

Una vez logrado el aval del presidente municipal para el diseño de la política pública propuesta, el siguiente paso consistió en incluir los programas relacionados con dicha política en el Plan Municipal de Desarrollo (PMD). De acuerdo a la Ley Orgánica Municipal del Gobierno del Estado de Puebla (2011), el PMD es un instrumento para el desarrollo integral de la comunidad, en congruencia con los Planes Regional, Estatal y Nacional de Desarrollo (Artículo 104), que establecerá los programas de la Administración Pública Municipal (Artículo 105), deberá ser elaborado y aprobado por el Ayuntamiento, dentro de los primeros tres meses de la gestión municipal, y deberá publicarse en el Periódico Oficial del Estado (Artículo 106), además, establece que el Plan de Desarrollo Municipal y los programas que de éste se deriven, serán obligatorios para las dependencias y entidades de la Administración Pública Municipal (Artículo 108).

En esta etapa, el gabinete de la SDSPC trabajó directamente con el despacho<sup>16</sup> que elaboró el PMD para que las políticas aprobadas estuvieran presentes en dicho documento a través de objetivos, estrategias y acciones, como se observa en las siguientes líneas tomadas de dicho Plan.

El Plan Municipal de Desarrollo 2011-2014 para el municipio de Puebla (PMD, 2011) consideró los siguientes ejes rectores:

1. Desarrollo Urbano y Metropolitano Sustentable
2. Comunidad Segura
3. Desarrollo Económico Integral
4. Desarrollo Social Incluyente
5. Mejores Prácticas Municipales

En la cuarta línea estratégica: Construcción de Capital Social, dentro del Eje 4 Desarrollo Social Incluyente se encuentran presentes los objetivos, estrategias y acciones relacionadas con la política pública que considera la promoción de la economía social, como se señala a continuación (PMD, 2011: 108):

#### 4.4 LÍNEA ESTRATÉGICA: Construcción de Capital Social

Establecer las bases para promover una economía social, para mejorar las condiciones de vida y los ingresos de las familias a través de: la formación, la capacitación, el apoyo al emprendimiento asociativo, el trabajo de colaboración y la visión comunitaria.

**4.4.1 OBJETIVO PARTICULAR:** Impulsar el desarrollo de economías locales, a través de acciones y prácticas inspiradas en la economía social, fortaleciendo la solidaridad y el desarrollo de capital social en la comunidad.

**4.4.1.1. Estrategia:** Fortalecer el capital social, particularmente en comunidades y grupos vulnerables o en situación de riesgo.

---

<sup>16</sup> El despacho fue contratado por el Instituto Municipal de Planeación, ambas instancias coordinaron la elaboración del PMD por eje de planeación y solicitaron información a todas las Secretarías del municipio.

#### **Líneas de acción:**

c) Crear Centros de Desarrollo de Proyectos Productivos con un enfoque de economía social.

**4.4.1.2. Estrategia:** Promover a través de la perspectiva de economía social, la generación de oportunidades de ocupación en esquemas asociativos.

#### **Líneas de acción:**

- a) Integrar un diagnóstico municipal que identifique cadenas productivas detonantes de la economía local.
- b) Formular y desarrollar Proyectos Productivos Asociativos.
- c) Estructurar de manera coordinada con la Federación y el Estado cadenas productivas que fomenten la comercialización de productos regionales en un contexto nacional e internacional.

### **III.3.TERCER PASO, PLANEACIÓN Y DESPLIEGUE DE LAS ACCIONES**

Con las líneas estratégicas, objetivos y líneas de acción presentes en el PMD, el siguiente paso consistió en la elaboración de un plan detallado del Proyecto de Fomento a la Economía Social y Cooperativismo en el municipio de Puebla. El documento elaborado incluía los apartados: justificación del programa (marco teórico-conceptual), marco jurídico, marco operativo, objetivos, desglose y funcionamiento de los programas, actividades y posibles beneficiarios y las instancias de la SDSPC que lo operarían. Este documento sirvió como base para cualquier requerimiento de gobierno, se presentó y fue aprobado por la Contraloría Municipal. El documento original completo se incluye en el Anexo 1. Éste se realizó con el equipo de trabajo de la Dirección de Política Social y Economía Social en conjunto con el Departamento de Economía Social y Proyectos Productivos y el Departamento de Registro de Programas Sociales<sup>17</sup>.

#### **III.3.1 ETAPA DE PLANEACIÓN INICIAL. MARCO LÓGICO**

El trabajo en conjunto con el despacho que elaboró el PMD incluyó la elaboración de una matriz de marco lógico (MML) de la situación problemática que atendería la política social que se estaba proponiendo. Esto se realizó al inicio de la administración, es decir desde el 16 de febrero de 2011, para así darle forma a la idea inicial del programa de fomento a la economía social y cooperativismo, concretada en la creación de centros de acompañamiento a grupos de personas para emprender iniciativas económicas, en zonas pobres de la ciudad, con un modelo de empresas de economía social.

Siguiendo la primera fase de la metodología de enfoque de marco lógico, planteamos como situación problemática general la pobreza urbana en el municipio de Puebla. En este contexto,

---

<sup>17</sup> El texto fue redactado por varios integrantes del equipo de trabajo, bajo mi supervisión, inspiración y aprobación. Destaco a Francisco García, Mauricio Fernández y Bernardo López quienes fueron, junto conmigo los principales redactores del texto.

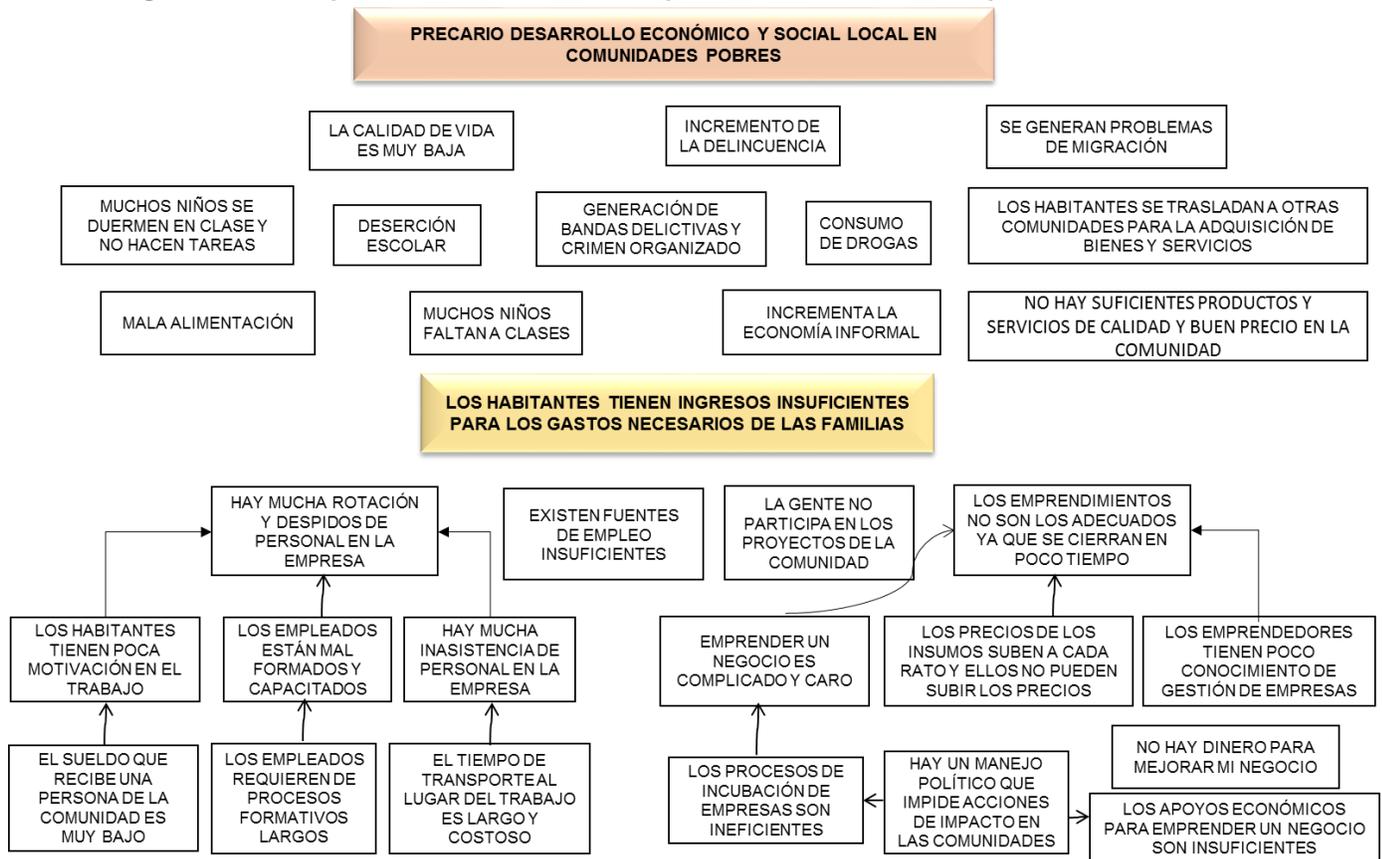
elaboramos el árbol de problema de la situación mencionada como parte del diagnóstico, que se presenta en la Figura 5. En ésta se observa que el problema central al que se llegó fue:

*Los habitantes tienen ingresos insuficientes para los gastos mínimos de las familias.*

Uno de los efectos últimos lo definimos como:

*Precario desarrollo económico y social local en comunidades pobres.*

**Figura 5. Árbol de problemas de la situación de pobreza urbana en el municipio de Puebla**



Fuente: autoría propia en colaboración con Bernardo López y Mauricio Fernández<sup>18</sup>

Los siguientes pasos, siguiendo la metodología, fueron elaborar el árbol de objetivos y definir las estrategias de solución. Esto condujo a construir la Matriz de Marco Lógico (MML), cuya narrativa se muestra en la Tabla 1.

<sup>18</sup> Jefes de los Departamentos de Economía Social y Proyectos Productivos y Registro de Programas Sociales de la Dirección de Política Social y Economía Social, de la SDSPC del municipio de Puebla 2001-2014 respectivamente

**Tabla 1. Matriz de Marco Lógico para el proyecto centros de desarrollo de proyectos productivos en economía social**

<b>ESTRATEGIA</b>
<b>Finalidad (Objetivo global)</b>
Mejora de la calidad de vida en habitantes de comunidades y localidades con pobreza urbana, marginal y vulnerable del municipio de Puebla que fomenten el desarrollo económico y social de la localidad
<b>Propósito (Objetivo del proyecto)</b>
Elevar los ingresos familiares en comunidades con pobreza urbana, marginal y vulnerable del municipio de Puebla, a través del desarrollo de proyectos productivos con enfoque de economía social
<b>Resultados</b>
R.1. Están conformados y formados grupos locales para emprender un proyecto productivo
R.2. Están funcionando adecuadamente empresas con enfoque de economía social
R.3. Están formadas redes de empresas sociales de la localidad
R.4. Están informadas empresas de la localidad sobre el modelo empresarial de economía social
<b>Actividades</b>
<i>Para el Resultado 1</i>
Selección y adaptación de los centros
Definición de los cursos de formación a orientadores
Formación de orientadores
Diagnóstico de la localidad
Conformación de grupos
Capacitación de grupos
Consecución de fondos para capital semilla
Vinculación con distintos actores: Universidades, ONG, OSC, entidades de gobiernos de todos los niveles
<i>Para el Resultado 2</i>
Constitución formal de las empresas
Búsqueda de clientes ancla y posible cadena productiva
Capacitación a las empresas
Acompañamiento y asesoría a las empresas
Vinculación con entidades gubernamentales, cámaras, colegios de profesionistas, ONG, OSC
<i>Para el Resultado 3</i>
Identificación de negocios/giros que quieran asociarse
Conformación de redes de compra
Vinculación con cajas de ahorro
Conformación de redes de empresas de economía social
<i>Para el Resultado 4</i>
Diseño de cursos y talleres sobre el modelo de empresas de economía social
Asesoría y acompañamiento a empresas que quieran cambiara al modelo de economía social

**Fuente: elaborada por Ramiro Bernal, Bernardo López y Mauricio Fernández (2011)**

Esta información sirvió para la inclusión de estrategias, líneas de acción y programas en el PMD y para la realización de la siguiente etapa del diseño.

### III.3.2. DESPLIEGUE DE LAS ACCIONES

Una vez definidos los objetivos del Proyecto de Fomento de la Economía Social y Cooperativismo en el municipio de Puebla, mencionados en la Presentación y teniendo como marco las estrategias y líneas de acción expresadas en el PMD, a continuación se presentan las acciones para los tres programas en que se desplegó el Proyecto

#### A. Centros de Emprendimiento Colectivo

Estos Centros fueron el eje de todo el proyecto, en ellos se atendían a grupos de personas o empresas que deseaban emprender de manera colectiva, bajo la supervisión de facilitadores especializados que utilizaron las herramientas requeridas por el modelo de atención. Los servicios que se realizaron en los Centros son:

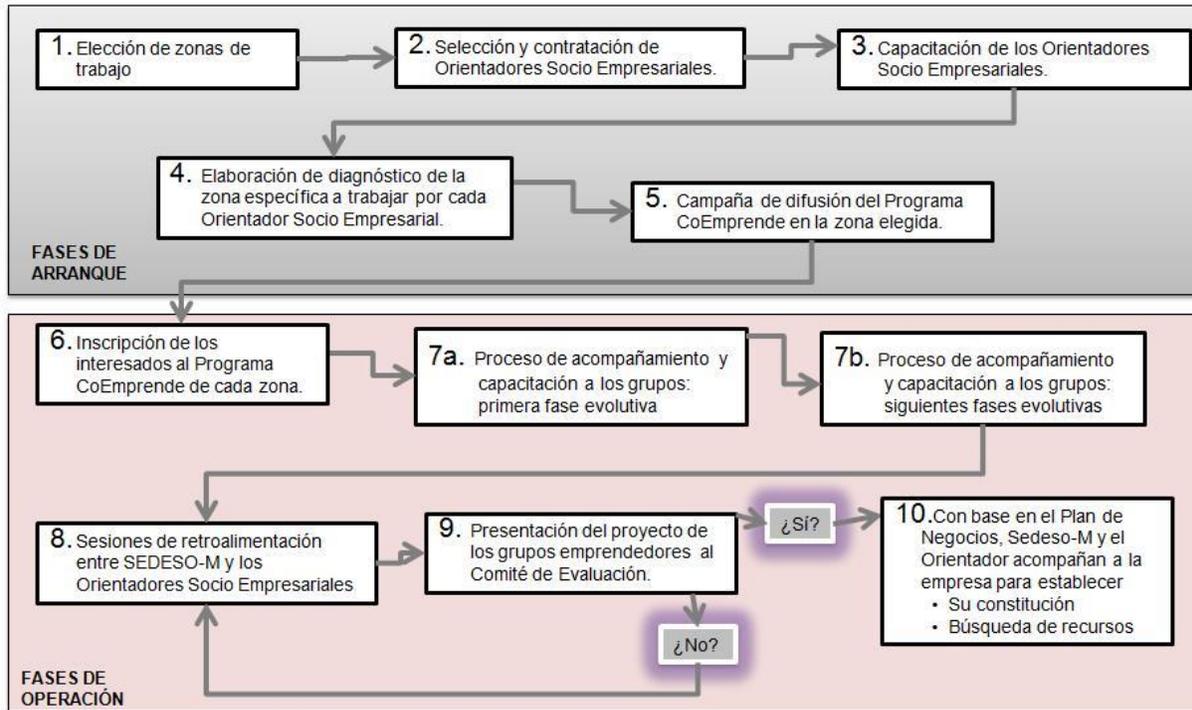
- I. Acompañamiento y orientación a grupos de la zona que estaban interesados en desarrollar proyectos productivos de manera colectiva, a través de un modelo que incluye la dimensión social (transitando de grupo a equipo y de equipo a sociedad) y la económica (transitando de la idea-concepto a proyecto y de proyecto a empresa). El resultado del proceso es un plan de negocio y plan de gestión y de gobierno de la empresa-sociedad.
- II. Apoyo a grupos que ya estén operando (formal o informalmente) para mejorar su organización y actividad económica fomentando el asociacionismo.
- III. Identificación de posibles cadenas productivas para promover redes de suministro, abasto y comercialización.
- IV. Capacitación y formación a través de talleres y conferencias dirigidos a la población de la zona de atención para promover y difundir la cultura de emprendimiento, el trabajo en equipo, la cooperación y los principios de economía social.
- V. Presencia continua en red con los distintos actores involucrados en el territorio para detonar la transformación social de los territorios.

El programa pretendía beneficiar a grupos de personas que quisieran iniciar una idea de negocio y empresas constituidas en las zonas de atención. Las fases de arranque y operación de los Centros se presentan a manera de diagrama de flujo en la Figura 6.

En esta etapa de diseño del proyecto, se decidió apertura 24 Centros de Emprendimiento Colectivo en zonas de atención prioritarias del municipio de Puebla.

Una actividad asociada con este programa fue el diseño de la metodología de intervención y acompañamiento para el emprendimiento colectivo, la cual se presenta en el apartado IV.1.

**Figura 6. Diagrama de las fases de arranque y operación de los Centros de Emprendimiento Colectivo CoEmprende**



Fuente: autoría propia en colaboración del equipo de la Dirección Política Social y Economía Social

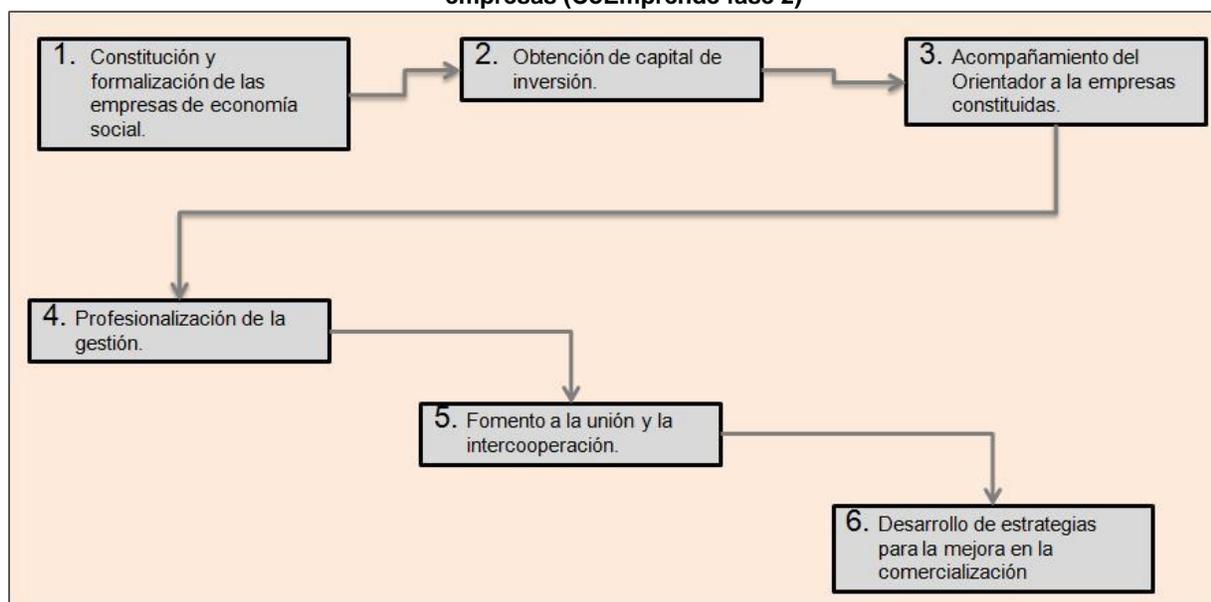
## B. Formalización y profesionalización de las empresas de economía social y cooperativas

Este programa se pensó para darle continuidad al anterior a través de los siguientes servicios y apoyos a las empresas acompañadas o nuevas de las zonas de trabajo:

- I. Acompañamiento a la búsqueda de capital para la inversión.
- II. En la constitución de las empresas.
- III. En la organización de uniones de empresas y desarrollo de redes empresariales.
- IV. A empresas surgidas en los Centros para su crecimiento y consolidación a través de capacitación, formación, asesoría especializada e incorporación a posibles cadenas productivas.
- V. En estrategias de comercialización y desarrollo de posibles empresas cliente ancla.

En la Figura 7 se presenta el diagrama de proceso de este programa.

**Figura 7. Diagrama del proceso del programa de formalización y profesionalización de las empresas (CoEmprende fase 2)**



Fuente autoría propia en colaboración del equipo de la Dirección Política Social y Economía Social

### **C. Fomento a la cultura emprendedora asociativa basada en el modelo de economía social**

Este programa se centra en la promoción del modelo de empresa mencionado, así como en la cultura emprendedora, de los principios y valores del mismo. Las acciones que contempló este programa son:

- I. Pláticas, conferencias y talleres en zonas de atención.
- II. Pláticas, conferencias y talleres en instituciones educativas de niveles medio y superior.
- III. Mesas de trabajo y talleres en el ámbito empresarial.
- IV. Foros y congresos especializados.
- V. Ferias y exposiciones.

#### **Instancias operativas de los programas**

La Dirección de Política Social y Economía Social de la Secretaría de Desarrollo Social y Participación Ciudadana llevó a cabo la instrumentación de los programas mencionados a través del Departamento de Economía Social y Proyectos Productivos y el Departamento de Registro de Programas Sociales.

Las principales funciones fueron

- Estudiar y priorizar las zonas geográficas que demanden mayor atención, y los rubros en los que el programa sea factible de aplicarse.

- Verificar la viabilidad social de las acciones surgidas de los diversos diagnósticos y otros estudios de análisis situacionales y de contexto.
- Recibir las solicitudes procedentes remitidas por cada orientador para el establecimiento de la empresa.
- Elaborar expedientes para cada uno de los proyectos de empresa para la instalación de la base de datos, desde su conformación hasta su funcionamiento como empresa. Los expedientes deberán ser digitales.
- Designar un número (código) de proyecto registrado con objeto de asegurar la no duplicidad de obras y acciones.
- Dar seguimiento a los proyectos elaborados por los grupos de emprendedores en todas sus etapas.
- Proporcionar orientación a los grupos empresariales conformados en coordinación con el orientador de la zona específica, respecto de la transferencia de información y herramientas derivadas del presente Programa.
- Emitir informes periódicos al titular de la Secretaría de Desarrollo Social y Participación Ciudadana del H. Ayuntamiento de Puebla, además de seguimientos y conclusiones de proyectos.
- Recibir y dar cabal tránsito de dudas o inconformidades por parte del Órgano de Vigilancia y Unidades Administrativas Responsables de su operación, además de avisar a la Contraloría para los efectos que procedan en el ejercicio de sus funciones.
- Suspender temporal o definitivamente las aportaciones del municipio en caso de detectar incumplimientos o irregularidades en la aplicación del Programa.
- Coordinar la integración de un padrón de grupos emprendedores con motivo de la aplicación del Programa.
- Controlar y vigilar en coordinación con la Dirección de Participación Ciudadana y Organización Social de la Secretaría y el Órgano de Vigilancia, las actividades de los Orientadores Socio Empresariales y los grupos conformados como empresas.
- Implementar, en coordinación con los Orientadores Socio Empresariales, los mecanismos necesarios para operar, dar mantenimiento, conservación y vigilar el adecuado funcionamiento del Programa.

## IV. OPERACIÓN DE LOS PROGRAMAS

En este capítulo se presenta el proceso de operación de los programas del Proyecto de Fomento a la Economía Social y Cooperativismo en el municipio de Puebla conforme a lo que se indicó en el capítulo anterior. Algunas de estas acciones se realizaron desde el arranque del período de gestión, es decir desde el 16 de febrero de 2011. En la Figura 8 se presenta un resumen de la hoja de ruta de la operación de los programas, donde se muestran las principales actividades realizadas y los costos.

Figura 8. Hoja de ruta de la operación de los programas

<b>Fase de preparación y arranque.</b>		<b>Costo \$1,790,000 (US\$139,843)</b>
<b>Marzo-Abril 2011</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de la metodología de intervención <b>IV.1</b></li> <li>• Definición del proceso de formación de Orientadores <b>IV.2</b></li> </ul>	
<b>Abril-Mayo 2011</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de los Orientadores <b>IV.2.1</b></li> <li>• Selección de los formadores de Orientadores <b>IV.2.2</b></li> <li>• Selección de las zonas de intervención <b>IV.3</b></li> <li>• Selección y acondicionamiento de espacios para los Centros de emprendimiento colectivo <b>IV.3</b></li> </ul>	Acondicionamiento Centros: <b>\$1,100,000</b> Mobiliario: \$230,000 Equipo: \$680,000 Mantenimiento: \$200,000
<b>Mayo-Junio 2011</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación de Orientadores <b>IV.2.2</b></li> <li>• Contratación de Orientadores <b>IV.2.1</b></li> <li>• Definición del nombre de los Centros de emprendimiento colectivo <b>IV.5</b></li> <li>• Ubicación de Orientadores en los Centros <b>IV.3</b></li> </ul>	Formación Orientadores: <b>\$690,000</b> Programa inicial: \$250,000 Pago a los Orientadores: \$240,000 Programa complementario: \$200,000
<b>Fase de inicio de operación 2011.</b>		<b>Costo \$3,195,000 (US\$249,610)</b>
<b>Julio a Dic. 2011</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico territorial <b>IV.4</b></li> <li>• Campaña de difusión del Programa <b>IV.6</b></li> <li>• Inicio de actividades en los Centros</li> </ul>	Diagnóstico: <b>\$95,000</b> Promoción: <b>\$100,000</b> Contrato de Orientadores 6 meses: Pago por servicio: <b>\$3,000,000</b>
<b>Fase de operación 2012.</b>		<b>Costo \$3,200,000 (US\$250,000)</b>
<b>Enero a junio 2012</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas 2012 <b>IV.6</b></li> <li>• Actividades de acompañamiento para la incubación en los Centros</li> <li>• Presentación de planes de negocio y gestión</li> <li>• Actividades de acompañamiento a empresas operando</li> </ul>	Contrato de Orientadores 6 meses: Pago por servicio: <b>\$3,000,000</b> Gastos de operación: <b>\$200,000</b>
<b>30 de junio de 2012. Finalización del programa</b>		

Fuente: autoría propia

### IV.1. DISEÑO DE LA METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN

La metodología de acompañamiento al emprendimiento colectivo que decidimos utilizar fue una adaptación de la que utilizan en la Escuela Andaluza de Economía Social. La desarrollamos entre marzo y abril del 2011.

El modelo está basado en un proceso continuo de acompañamiento personalizado a cada grupo a través del despliegue de los dos primeros programas del Proyecto de Fomento a la Economía

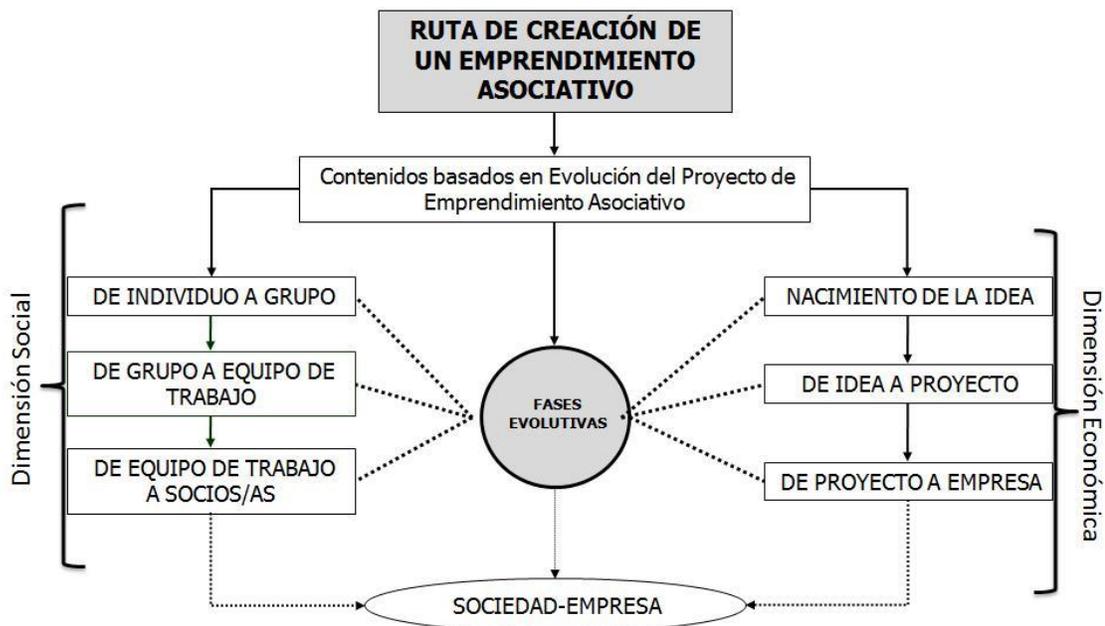
Social y Cooperativismo. Las etapas por las que transita una empresa son: a) Emprendimiento colectivo (Programa Centros de Emprendimiento Colectivo) y b) Incubación de las empresas (Programa de formalización y profesionalización de las empresas)

**Primera etapa. Emprendimiento colectivo (de 5 a 8 meses)**

Esta primera etapa comienza con la aceptación del grupo de personas por iniciar un proceso de emprendimiento de manera colectiva y con el enfoque en los principios, valores y modelo empresarial de la economía social. La persona que acompaña el desarrollo de esta etapa (el orientador), cuenta con recurso adecuados, principalmente de coaching de emprendimiento colectivo y de desarrollo de empresas, y apoyado por elementos de asesoría y capacitación, así como materiales específicos para el desarrollo de cada una de las fases.

Esta etapa se desarrolla a través de tres fases evolutivas en cada una de las dos dimensiones: la social y la económica, en la Figura 9 se muestra esquemáticamente la interacción de las fases de cada dimensión. El proceso es dinámico y flexible por el cual el grupo es conducido por el orientador a lo largo de cada una de las fases, que se incluyen en las dos dimensiones, de manera paralela, combinada y de forma seriada, es decir no se pasa a la siguiente hasta completar la anterior.

**Figura 9. Ruta de creación de un emprendimiento asociativo**



**Fuente: Escuela Andaluza de Economía Social**

Las fases se desarrollan de la siguiente manera

**Fase 1 dimensión social. De individuo a grupo.** Partiendo de las individualidades, el grupo empieza a vislumbrar un proyecto compartido donde todos los integrantes del mismo quepan (están en esta aventura de emprender porque quieren estar) y que dicho proyecto, aun teórico-conceptual, se convierta en la fuerza impulsora de todo el recorrido emprendedor.

**Fase 1 dimensión económica. Nacimiento de la idea.** El grupo explora distintas ideas de oportunidad de negocio, partiendo de sus experiencias, contextos, gustos, talentos y oportunidades del mercado. Desarrollan un concepto y una idea fuerza de su proyecto.

**Fase 2 dimensión social. De grupo a equipo.** Los integrantes del equipo definen los valores y códigos que compartirán y vivirán a lo largo del proyecto-empresa. Definen la manera de trabajar y relacionarse, así como las competencias requeridas para operar en equipo y enfrentan de manera proactiva y resolutiva las exigencias, los problemas e interrogantes relacionados con su proyecto.

**Fase 2 dimensión económica. De idea a proyecto.** Es aquí donde transforman esa idea a un proyecto. Los integrantes del equipo, acompañados por el orientador caminan por todos los elementos de un modelo de negocio. Conceptualizando su empresa, definiendo los productos o servicios con la propuesta de valor, probándolos en el mercado, definiendo a sus posibles clientes y sector, describiendo las relaciones con ellos y los medios de hacerles llegar los productos o servicios, definiendo las fuentes de los ingresos, y los principales costos, identificando las relaciones y aliados claves, así como las actividades y recursos claves. Todo esto lo realizan los integrantes del grupo con el acompañamiento del orientador y asesoría de profesionales relacionados con cada una de las áreas claves mencionadas.

**Fase 3 dimensión social. De equipo a sociedad.** En esta fase los integrantes del emprendimiento tienen construidos sólidos fundamentos sociales que permitirán definir una organización funcional apropiada para la empresa, así como establecidos los principios fundamentales de la misma. Generando así un plan de gestión.

**Fase 3 dimensión económica. De proyecto a empresa.** En esta fase los emprendedores tienen claro qué es una empresa y de esta manera desarrollan un plan de negocio más amplio que les permita diseñar y prever el futuro de la empresa, para que puedan definir e imaginarse cómo será la operación de la empresa. Esta etapa es conducida por el orientador con apoyo de profesionales de las distintas áreas funcionales de una empresa. Al final cuentan con instrumentos que pueden ayudarlos a acceder a los financiamientos de inversión propios de esta etapa de la empresa

### **Segunda Etapa. Incubación de la empresa (un año)**

En esta etapa la empresa-sociedad diseñada podrá iniciar operaciones con su proyecto-empresa y el acompañamiento continúa por el orientador (coaching empresarial) y asesores profesionales (contables, fiscales, notarios), así como un programa de capacitación y profesionalización continua. Es en esta etapa donde se impulsa la creación de redes de las empresas formadas y se acompaña con estrategias de comercialización. El objetivo es que las empresas que iniciaron operación continúen trabajando y empiecen el proceso de consolidación.

## **IV.2. LOS ORIENTADORES SOCIO EMPRESARIALES**

### **IV.2.1. SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE ORIENTADORES SOCIO EMPRESARIALES**

El Orientador Socio Empresarial fue el elemento clave del programa. De acuerdo a lo observado en el programa de la Junta de Andalucía, este rol, me atrevería a decir, es el más complejo de

todos y en el que pivotaba el éxito del programa. Es por ello que estas personas deberían de contar con distintas competencias que permitiera acompañar de manera eficaz a los grupos que emprendían una empresa con los principios de economía social. Por un lado, y de acuerdo a la metodología de acompañamiento que se definió, debería de acompañar al grupo en la dimensión social, es decir el orientador debería tener competencias de coaching de grupo y además, comprendiendo en todo momento, el contexto de pobreza en el que viven los participantes. Por otro lado, debería de acompañar en la dimensión económica, por lo que el orientador debería tener competencias y conocimientos para acompañar al grupo en la definición del proyecto y desarrollo del modelo de negocio, plan de negocio y plan de gestión. Otra de las competencias que se deseaba tuviera el orientador era el manejo y conocimiento de economía social. Por lo anterior se definió un perfil del orientador, y se dio a la tarea de buscar personas que se acercaran a este perfil. En el entendido que sería muy difícil que cumplieran con el 100% del mismo, se impartieron cursos de capacitación y formación al inicio y a lo largo del programa.

El perfil detallado del Orientador Socio Empresarial que se definió, se puede consultar en el Anexo 3, donde se presenta el Manual del Orientador. Ese documento representó el acuerdo con los orientadores sobre su quehacer en este programa. Además de contener el perfil detallado del orientador, se incluía una guía de lo que debía y no debía hacer, las tareas específicas antes, durante y después del acompañamiento, tareas adicionales relacionadas con el programa de formación de habitantes de la zona de atención. Además se mencionan los reportes solicitados, los mecanismos de supervisión por parte del Departamento de Economía Social y Proyectos Productivos, los indicadores de medición del desempeño y los instrumentos de registro y control.

La selección y contratación de los orientadores se realizó a través del siguiente procedimiento:

- a) Convocatoria. La convocatoria se realizó por invitación y estuvo abierta dos meses, del 6 de marzo al 6 de mayo del 2011. El procedimiento fue plantear la idea del proyecto a personas conocidas que tuvieran competencias y experiencia requeridas para el puesto. Se solicitaba su CV y se realizaba una entrevista. Recibimos 62 solicitudes. Estas personas llegaron, principalmente, a través de conocidos relacionados con personal de la Secretaría.
- b) Selección para el curso inicial. De las personas entrevistadas, se seleccionaron a 30 para que participaran en el curso inicial. El cual se inició el 7 de mayo de 2011.
- c) Selección final. Al finalizar el curso inicial, seleccionamos a las 26 personas que mejor cumplían con el perfil y que participaron en el curso inicial. Para ello definimos una rúbrica de evaluación que incluía los siguientes 15 elementos: educación; conocimientos en economía social; conocimientos en coaching; conocimientos en elaboración de planes de negocios; conocimientos en el ámbito legal de las organizaciones participativas; apertura; capacidad de diálogo; capacidad de análisis; facilidad para relacionarse con personas; adaptación a distintos entornos; liderazgo; aprovechamiento del curso; participación en dinámicas; asistencia y atención a sesiones de curso. Es importante mencionar que contratamos a dos personas más para atender la solicitud de la Secretaría de Desarrollo Económico del municipio de ubicar un Centros en dos mercados de la ciudad. Esta

estrategia no funcionó<sup>19</sup> y tuvimos que dar de baja a una de las personas y la otra la ubicamos en un Centro donde se tenía mucha demanda.

- d) Contratación. Las personas que participaron en el curso inicial recibieron un salario equivalente a la mitad de lo que recibirán al contratarlos en el puesto definitivo de Orientador Socio Empresarial. Los 26 seleccionados se contrataron a partir del 16 de junio de 2011 con un monto bruto mensual de \$19,698. Este monto se seleccionó a partir de un análisis de sueldos en el mercado en incubadoras privadas y programas federales que otorgaban montos a consultores especializados. El monto definido representó aproximadamente un 20% menor del promedio del mercado<sup>20</sup>.
- e) Evaluación y segunda contratación. Al final de diciembre del 2011 e inicio del 2012 se evaluó el trabajo de los orientadores, de acuerdo a los criterios establecidos en el manual del orientador (Anexo 3) y se renovó el contrato a 21 de ellos por un periodo de seis meses a partir del 27 de enero del 2012. Las tres vacantes fueron contratados por un proceso similar de invitación.

## IV.2.2. CAPACITACIÓN DE ORIENTADORES SOCIO EMPRESARIALES

Al ser la figura central del programa, y de acuerdo a lo planeado, los Orientadores Socio Empresariales recibieron varios procesos de capacitación.

### A. CURSO DE FORMACIÓN INICIAL SOBRE LOS ELEMENTOS BÁSICOS DEL ORIENTADOR

Este curso tenía dos finalidades, por un lado, desarrollar y homogenizar los conocimientos y competencias requeridas para que los orientadores realizaran de la mejor manera su trabajo, y por otro seleccionar a los que mostraran un mejor comportamiento a lo largo del mismo. El curso se diseñó tomando en cuenta cuatro áreas de competencias y tuvo una duración de 4 semanas y 116 horas, impartido del 9 de mayo a 7 junio del 2011. El horario en el que se impartió fue de 15:00 a 21:00 horas de lunes a viernes en las instalaciones de la Secretaría. Los módulos y contenidos fueron los siguientes:

#### **MÓDULO 1: COACHING DE EQUIPO**

**Objetivo:** Desarrollar en los participantes habilidades para manejo de grupos a través de herramientas de coaching.

**Contenido:**

- I. Introducción al Coaching.
- II. El proceso de coaching de equipo.
- III. Juicios y creencias.
- IV. Coaching grupal.

---

<sup>19</sup> La Secretaría de Desarrollo Económico, quienes administraban los mercados municipales, solicitaron incluir un Centro de emprendimiento colectivo en dos Mercados. Su apuesta era promover el desarrollo de proyectos de emprendimiento entre los locatarios. Sin embargo estos mostraron muy poco interés.

<sup>20</sup> Esta decisión fue una de las más controversiales del proyecto. Por un lado fue cuestionadas por las autoridades del municipio, al pensar que era un valor alto (era comparable al salario de los jefes de Departamento, 4° nivel de la jerarquía de gobierno) y por otro estaba por debajo de la media de mercado. Esto dejó fuera a varias personas de muy buen nivel que habíamos detectado.

**Duración:** 32 horas.

**Descripción:** Este módulo se dividió en tres partes, por un lado se trabajaron las distinciones y elementos del coaching, paralelamente se formaron 4 equipos entre los 30 participante y simularon la construcción de una empresa de economía social, con el acompañamiento de los instructores. Finalmente se realizaron actividades de socialización grupal. El módulo fue impartido por un despacho profesional de coaches certificados.

## **MÓDULO 2: ECONOMÍA SOCIAL**

**Objetivo:** Proporcionar los conocimientos necesarios y suficientes para que los orientadores trabajen bajo el enfoque de la Economía Social en todas sus intervenciones.

### **Contenido:**

- I. Definiciones y conceptos.
- II. Principios y valores.
- III. Entidades y organismos.
- IV. Prácticas exitosas.

**Duración:** 16 horas.

**Descripción:** Este módulo consistió en sesiones de trabajo y conferencias. El hilo conductor del mismo fue impartido por Dov Orian, integrante de la Confederación Nacional de Cooperativas de Actividades Diversas de la República Mexicana; Alberto Godínez de las cooperativas de San Ildefonso, Querétaro; David Pino de la Escuela Andaluza de Economía Social; Juan Manuel Martínez de la Universidad Iberoamericana Puebla y algunas intervenciones mías.

## **MÓDULO 3: MODELO DE FORMACIÓN DE LA EMPRESA**

**Objetivo:** Desarrollar un plan de negocios para la viabilidad del proyecto, validando el enfoque hacia la Economía Social.

### **Contenido:**

- I. Cómo pasar de la idea al proyecto y del proyecto a la empresa.
- II. Modelo de negocio para los productos o servicios.
- III. Modelo de Negocio (Canvas).
- IV. Plan de negocios.
- V. Validación del plan de negocios.

**Duración:** 40 horas.

**Descripción:** Este módulo fue impartido por Patricia López Molina e instructores de despachos contables y fiscales.

## **MÓDULO 4: ASPECTOS PARA LA CONSTITUCIÓN DE EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL**

**Objetivo:** Proporcionar a los participantes los conocimientos fundamentales para la constitución de modelos de empresas de economía social.

### **Contenido:**

- I. Conceptos básicos del cooperativismo.

- II. Regulación Jurídica de la Economía Social.
  - a) Concepto y atributos de la persona moral.
  - b) Las Sociedades Civiles.
- III. Tipos de sociedades en la Economía Social.
  - a) Las Sociedades Mercantiles.
  - b) La Sociedad Cooperativa.
  - c) Otros tipos de Sociedades.
- IV. Régimen Jurídico de las Sociedades Cooperativas.
  - a) Constitución.
  - b) Socios.
  - c) Órganos de la Sociedad Cooperativa: Consejos, Comisiones, Capital.
  - d) Disolución – Liquidación.
  - e) Sanciones.
  - f) Federaciones y Confederación Nacional.

**Duración:** 24 horas.

**Descripción:** El módulo fue impartido por Luis Juárez del Instituto Mexicano de Desarrollo Cooperativo, A.C. y Dov Orian de la Confederación Nacional de Cooperativas de Actividades Diversas de la República Mexicana.

#### **SESIONES DE INICIO Y CIERRE:**

**Objetivo:** Alinear el trabajo de los futuros Orientadores Socio Empresariales con la finalidad del proyecto al que se les estaba invitando.

**Duración:** 4 horas.

**Descripción:** La sesión de inicio fue impartida por Bernardo López Calva, Jefe del Departamento de Economía Social, por mí, Director de Política Social y Economía Social de la Secretaría de Desarrollo Social y Participación Ciudadana. La sesión de clausura fue impartida por las personas anteriores junto con Javier Sánchez, Secretario de SDSPC.

Algunos resultados del curso fueron los siguientes:

Definición de la Misión del equipo: “Somos un equipo interdisciplinario que orienta y acompaña a grupos marginados del municipio de Puebla en proyectos y procesos asociativos bajo el enfoque de economía social, potenciando y aprovechando sus recursos y compartiendo herramientas y estrategias que permitan su continuidad, con el fin de promover y contribuir al desarrollo y bienestar social”.

Definición de la Visión del equipo: “Ser reconocidos como un grupo asociativo interdisciplinario consolidado, que oriente sus acciones bajo el enfoque de la economía social, tanto a su interior como en los proyectos que impulsen con grupos marginados”.

Definición y alineación de los valores compartidos por el equipo: a) Compromiso: puntualidad, responsabilidad, lealtad, perseverancia, tenacidad y esfuerzo; b) Honestidad: confianza, congruencia y poder; c) Respeto: diversidad, democracia y comprensión; d) Solidaridad: amor y amistad; e) Colaboración: trabajo en equipo y liderazgo. Mostrando todo el tiempo convicción en estos valores y en el proyecto

Dos equipos continuaron con la constitución de la empresa que simularon crear.

El costo total de este curso fue de aproximadamente \$250,000 (MN). Adicionalmente se pagó a los participantes \$8,000 para garantizar que asistieran al programa, que representó \$240,000 (MN).

## B. CURSO DE FORMACIÓN DE DINAMIZADORES EN EMPRENDIMIENTO COLECTIVO

Con el objetivo de fortalecer las competencias de acompañamiento a través del coaching, se ofreció un curso de formación con la Escuela Andaluza de Economía. Este curso contó con dos fases, la primera fue presencial, la cual se desarrolló del 29 de agosto al 3 de septiembre de 2011; y, otra fase online, con una duración de 50 horas lectivas entre el 15 de septiembre y el 29 de noviembre de 2011. Los contenidos y desglose de esta fase del programa se presentan en la Tabla 2.

**Tabla 2. Programa de formación de Dinamizadores en Emprendimiento Colectivo por parte de la Escuela Andaluza de Economía Social**

<b>BLOQUE 0_ Presentación</b>					
Fecha	Contenidos	Breve resumen	Tutor/a	Horas	
15.09.2011	• Presentación	• Presentación Escuela Economía Social y Programa Formativo	José Ariza	0.5	
	• Presentación programa general: objetivos y logística.	• Objetivos, logística, organización de grupos. • Dudas y consultas	David Pino Eladia Pino	1.5	
	• Charla: Manejo del Campus virtual de Formación	• Desarrollo manual Campus de Formación	Javier Jodar	0.5	
<b>BLOQUE 1_ Fundamentos de Coaching</b>					
Fecha	Contenidos	Breve resumen	Tutor/a	Horas	
20.09.2011	• Introducción al Emprendimiento Colectivo y al Coaching	• Conocer qué es el Coaching, delimitando el concepto y explicando las bases teóricas en las que sustenta.	Eladia Pino	2.5	
22.09.2011	• Coaching personal y grupal	• Ideas fundacionales del Coaching: aprendizaje y responsabilidad. Uso de herramientas conversacionales como instrumento de trabajo para los Coacheés.	Eladia Pino	2.5	
27.09.2011	• Metodologías del Coaching Grupal		Eladia Pino	2.5	
29.09.2011	• El Coaching y el grupo Coacheé		Eladia Pino	2.5	
<b>BLOQUE 2_ Técnicas de Coaching</b>					
Fecha	Contenidos	Breve resumen	Tutor/a	Horas	
04.10.2011	• Técnicas y recursos para el Coaching Grupal	• Conocer técnicas para aplicar en un proceso de Coaching grupal con personas emprendedoras.	Eladia Pino	5	
06.10.2011					
11.10.2011			• Dinámicas para la gestión y dinamización de equipos de Coaching.	Eladia Pino	7.5
13.10.2011					
18.10.2011	• Charla Coloquio: Casuística y Dificultades para la Dinamización y Creación de Empresas de ES.	• Apoyo al seguimiento de proyectos empresariales	David Pino	2.5	
20.10.2011					
<b>BLOQUE 3_ Apoyo a Proyectos de Emprendimiento</b>					
Fecha	Contenidos	Breve resumen	Tutor/a	Horas	
25.10.2011	• Planes de Formación para Emprendedores/as	• Herramientas para el diseño docente: Ideas, contexto, estrategias, dinamización. Conceptos claves metodológicos, formatos: materiales, tiempos.	Eladia Pino David Pino	5	
27.10.2011					
03.11.2011	• Estudio de viabilidad de proyectos en emprendimiento colectivo. Finanzas:		Eladia Pino David Pino	10	
08.11.2011					
10.10.2011					
15.11.2011					

	inversión/ financiación/ gastos. • Marketing- ventas: productos/ servicios: descripción. Ficha técnica. Catálogo. Mercado: Clientes, competencia, precio. Gestión Comercial. Ventas, comunicación.	• Técnicas y herramientas para ayudar a los/as emprendedoras/ a elaborar planes de empresa, analizando la viabilidad y la rentabilidad del proyecto.		
17.11.2011	• Metodología para la Detección de Sectores Emergentes y Nuevos Yacimientos de Empleo. • Charla- coloquio: Coaching Proyectos Emprendimiento Colectivo.	• Metodología y herramientas para estudio y detección de actividades con mejores perspectivas de generación de empleo en la actualidad y en un futuro próximo. Análisis contextualizado del territorio.  • Apoyo al seguimiento Proyectos Empresariales	Eladia Pino David Pino	8
22.11.2011				
24.11.2011				
29.11.2011			David Pino	2

Fuente: Secretaría de Desarrollo Social y Participación Ciudadana del municipio de Puebla

Con este programa los orientadores pudieron fortalecer las competencias de coaching de equipo y conocer más herramientas para el acompañamiento en la dimensión económica.

El costo total de este curso fue de 11,450.00 €

### C. CURSOS DE FORMACIÓN CONTINUA

A lo largo del programa ofrecimos diversos cursos cortos de formación, conferencias y presentación de programas gubernamentales con los que se podría articular el trabajo, algunos de ellos fueron:

- Elaboración de actas constitutivas de sociedades cooperativas.
- Aspectos contables y fiscales de una empresa.
- Programas públicos federales, estatales y municipales de apoyo a poblaciones en zonas en la que el Programa CoEmprende se encontraba presente.
- Herramientas de apoyo al trabajo, como el modelo de negocio Canvas, el mapa de empatía, entre otros.
- Funcionamiento de una caja cooperativa de ahorro y crédito, el caso de Caja Cooperativa Depac.
- Conferencias sobre temas de economía social con invitados de Mondragón (José María Larrañaga), la Confederación Nacional de Cooperativas de Actividades Diversas de la República Mexicana (Dov Orian, jefe de oficina y Víctor Manuel González Romero, Presidente del Consejo de Administración); Alianza Cooperativa Internacional, ACI-Américas (Ramón Imperial, Presidente).
- Visita de campo a empresas cooperativas de Ciudad Cooperativa Cruz Azul y de la ciudad de San Ildefonso, Querétaro.
- Realizamos un seminario sobre cooperativismo y economía social en noviembre de 2011 donde participaron todos los orientadores y algunos habitantes de las zonas. En este seminario participaron personal de la Confederación Nacional de Cooperativas de Actividades Diversas de la República Mexicana, un senador de la República relacionado con el tema, académicos, y se mostraron 5 experiencias de cooperativas de México.

### IV.3. SELECCIÓN DE LAS ZONAS DE TRABAJO

La selección de las zonas donde se ubicaron los Centros se realizó en conjunto con el equipo del Secretario, tomando en cuenta los siguientes criterios:

- Estar en las zonas definidas por el Programa Integral Urbano Social (PIUS) que la Secretaría de Desarrollo Social y Participación Ciudadana creó para identificar las principales zonas con mayores carencias y problemas sociales. Este programa se encuentra en el PMD (2011) en la línea de estratégica 4.1: Servicios Básicos para el Bienestar Social; Estrategia 4.1.1.3: Identificar Micro-Zonas de Atención Prioritaria en materia de pobreza y marginación; Líneas de acción: a) Implementar el Programa Integral Urbano-Social (PIUS) para la identificación de Zonas que presentan mayor demanda social; b) Focalizar acciones en materia de desarrollo para el fortalecimiento de las zonas PIUS en forma integral; y c) Generar en coordinación con el Instituto Municipal de Planeación, indicadores socioeconómicos y sociodemográficos que permitan focalizar acciones en materia de Desarrollo Urbano Social. Estas zonas PIUS, que oscilan entre 5,000 y 15,000 habitantes, se eligieron a partir de agrupar varios indicadores socioeconómicos y socio-demográficos, índices de CONEVAL, CONAPO, infraestructura municipal, entre otros. A partir de esta selección se generaron diagnósticos urbano-arquitectónicos y diagnósticos sociales que permitieron tener un acercamiento a la ciudadanía y un reconocimiento real sobre las demandas, generando un fundamento técnico y social (SDSPC, 2012).
- Espacios físicos municipales para poder instalar los Centros.
- Programas gubernamentales que operaran en dichas zonas.

En la Tabla 3 se presenta la ubicación de las zonas seleccionadas. Es importante mencionar que por solicitud de la Secretaría de Desarrollo Económico del municipio se seleccionaron dos mercados municipales (Centro 6 y 10 de la tabla) para ubicar también un Centro de emprendimiento colectivo, sin embargo estos solo operaron cuatro meses ya que no tuvieron las condiciones de trabajo.

**Tabla 3. Zonas seleccionadas para la instalación de los Centros de Emprendimiento Colectivo**

CENTRO (CLAVE)	UNIDAD TERRITORIAL DE UBICACIÓN	ZONA DE ATENCIÓN INMEDIATA	ZONA DE ATENCIÓN SECUNDARIA	DIRECCIÓN DEL CENTRO
1	Col. Chapultepec Col. Historiadores	Col. El Salvador	Chapultepec, Historiadores, San Juan Flor del Bosque, Clavijero, Unidad y Progreso, Gonzalo Bautista, Villa de Reyes, Satélite	6 Norte 714 Col. El Salvador
2	Junta Auxiliar La Resurrección	Col. Noche Buena	Cerro del Marqués, 2 de Marzo, 15 de Septiembre, Tlilostoc, Bosques de Santa Anita, Jardines de Resurrección, Col. Miguel Hidalgo	Sin sede fija. Apoyo de la Junta Auxiliar
3	San Sebastián de Aparicio	U.H. San Aparicio	Col. Nueva San Salvador, 3 de Mayo, Santa Rosa, México 83, Revolución Mexicana, Venustiano Carranza	Calle 124 Pte., No. 26, Col. Fuentes de San Aparicio. CDC
4	San Sebastián de Aparicio y San Pablo Xochimehuacan	U.H. Solidaridad Nacional	U.H. Real de Guadalupe, Venustiano Carranza. Villas del Márquez, U.H. Villa Frontera, Rancho Guadalupe, San José el Conde	Calle Justicia Social s/n, CDC de la U.H. Solidaridad Nacional
5	Col. Remetería	Col. Remetería	Villa Verde, Unidad Magisterial México 68, Joaquín Colombres, 10 de Mayo, La Rosa, la Ciénaga, Lomas 5 de Mayo, Vista Hermosa, El Porvenir	Instituto Municipal de la Juventud. Diag. Defensores de la República esq. con Carril de la

CENTRO (CLAVE)	UNIDAD TERRITORIAL DE UBICACIÓN	ZONA DE ATENCIÓN INMEDIATA	ZONA DE ATENCIÓN SECUNDARIA	DIRECCIÓN DEL CENTRO
				Rosa s/n Col. Villa Verde
6	Junta Auxiliar San Baltasar Campeche	U.H. Guadalupe	Lomas de San Miguel, La Joya Sur, Camino Real, La Hacienda, Magisterial Xilotzingo, Valle del Sol	Salón Social Secc. E s/n Junto al salón del Mercado de la U.H: Guadalupe
7	Junta Auxiliar San Miguel Canoa	San Miguel Canoa	Sección Sexta de San Miguel Canoa, Tlapacoyan, Ojocotla, San Miguelito, San Isidro Buen Suceso.	Sin sede fija. Apoyo de la Junta Auxiliar
8	Guadalupe Xonacatepec	Col. Del Valle	San Miguel Xonacatepec, Jardines de San José, Santa María Xonacatepec	Renta de una casa con apoyo de la junta vecinal
9	Amalucan	U.H. Amalucan U.H. Bosques de San Sebastián	U.H. Manuel Rivera Anaya, Ciudad Satélite, Plazas Amalucan, Bosques de Amalucan, San Antonio Abad, Bosques de San Sebastián.	Cerrada ceiba s/n, C.P. 72310, Salón Social de la U.H "Amalucan"
10	Col. Centro	MERCADO DE LOS SABORES	Enfrente Mercado Venustiano Carranza	Avenida 4 Poniente esquina 11 Sur
11	Junta Auxiliar San Felipe Hueyotlipan	San Felipe Hueyotlipan	San Pablo Xochimehuacan, San Jerónimo Caleras, San Jerónimo Condominios, Rancho Colorado, Jesús González Ortega, CAPU , Pino Suarez	Calle Miguel Hidalgo Norte No. 4. CDF de la Junta Auxiliar
12	Aquiles Serdán	Col. Amor	Villa Posadas, Aquiles Serdán, Providencia, Villa San Alejandro, Valle Dorado, Las Hadas, Real del Monte.	Sin sede fija
13	Col. Centro	Av. Reforma	Barrio de San Pablo de los Frailes, Barrio de San Antonio, Barrio de San Miguelito, Moctezuma, Hidalgo.	Centro de Emprendedoras del DIF. Avenida Reforma 907, Col. Centro
14	Junta Auxiliar Ignacio Romero Vargas	Ignacio Romero Vargas	U.H. La Ladrillera, El Mineral, Independencia, Los Arcos Santa Cruz, San José Citlaltepeltl, La Vega, Villas del Romero, U.H. Hermenegildo Aldana, Miguel Abed.	Calle Anáhuac Esq. Rafael Cañedo. Espacio de la Junta Auxiliar
15	Junta Auxiliar La Libertad	La Libertad	Reforma, Reforma Sur, San José del Puente, Villa Iglesias, Villas del Rey, La Gloria.	Calle 2 Poniente con esquina 3 Norte. Espacio de la Junta Auxiliar
16	Junta Auxiliar San Francisco Totimehuacan	San Francisco Totimehuacan	La Guadalupeana, Santa Catarina, Artículo Primero, La Asunción	Sin sede fijo
17	Junta Auxiliar Santo Tomas Chautla	Santo Tomás Chautla	U.H. Guadalupe, Santa Catarina, San Pedro Zacachimalpa	CDC de la Junta Auxiliar
18	Junta Auxiliar Zaragoza	U.H. La Margarita	Lomas de San Miguel, La Joya Sur, Camino Real, La Hacienda, Magisterial Xilotzingo, Valle del Sol.	Espacio en la U.H. La Margarita
19	Junta Auxiliar San Andrés Azumiatla	San Andrés Azumiatla	San Nicolás Coatepec, La Caraqueña, Tierra Colorada, Tepecaltech	Calle Zapotitlán S/N Espacio de la Junta Auxiliar
20	Junta Auxiliar San Francisco Totimehuacan	Colonia SNTE	Minerales Guadalupe Sur, Constitución Mexicana, Santa Lucía, Balcones del Sur, Unidad Magisterial Periférico Sur, Loma Bonita, Héroes 5 De Mayo.	CDC. Prolongación 3 sur y 16 de septiembre Col. SNTE

CENTRO (CLAVE)	UNIDAD TERRITORIAL DE UBICACIÓN	ZONA DE ATENCIÓN INMEDIATA	ZONA DE ATENCIÓN SECUNDARIA	DIRECCIÓN DEL CENTRO
21	Junta Auxiliar San Francisco Totimehuacan	San Ramón	San Ramón (4 secc.), San Bernabé Temoxtitla, Geovillas del Sur, Bosques de la Cañada, Jardines de San Ramón, Col. San Bernabé Temoxtitla	CDC. Calle nardos 14102, 2da. Secc. U.H. San Ramón.
22	Insectoría de Guadalupe Hidalgo	Guadalupe Hidalgo	Guadalupe Hidalgo Segunda Sección, Ampliación Guadalupe Hidalgo, Granjas Puebla, Fuentes de San Bartolo	CDC. Calle Miguel Hidalgo No. 708, Guadalupe Hidalgo.
23	Junta Auxiliar San Baltasar Campeche	U.H. FOVISSSTE San Roque	Mateo de Regil, San Juan Bosco, Galaxia la Laguna, San José Mayorazgo	Calle Plutón s/n, esquina calle escorpión, Unidad Habitacional FOVISSSTE San Roque.
24	Junta Auxiliar San Francisco Totimehuacan	San Jorge	San José Chapulco, Granjas de San Isidro, Arboledas de Loma Bella, 16 de Sep. Sur, U.H. San Jorge, Fracc. Los Héroes Puebla	Prolongación de la 14 sur esquina 111 oriente
25	Junta Auxiliar San Baltasar Campeche	Castillotla	U.H. la Victoria, Galaxia Castillotla, Hacienda Santa Clara, San Miguel Mayorazgo, 2 de Octubre, Granjas Mayorazgo, Las Mercedes, Villas San Francisco, 3 Cerritos	Sin sede fija
26	Junta Auxiliar San Baltasar Campeche	U.H. San Bartolo	Popular Coatepec, Loma Bella, Agua Santa, San Fco. Mayorazgo, Eclipse, Bosques la Laguna	Espacio proporcionado por la mesa directiva de la U.H.

Fuente: Secretaría de Desarrollo Social y Participación Ciudadana del municipio de Puebla 2011-2014

En el Anexo 2 se presenta la ubicación en el mapa de la ciudad de Puebla.

#### IV.4. DIAGNÓSTICO SOCIO EMPRESARIAL DE LAS ZONAS DE TRABAJO

El diagnóstico territorial socioeconómico en las zonas de atención tenía una doble finalidad, por un lado que los orientadores recorrieran y conocieran la zona y que la población los identificara. Y por otro que ellos tuvieran información inicial sobre los siguientes tres aspectos en los que se basó el diagnóstico:

- Actores en la zona (mapa de actores).
- Iniciativas empresariales (mapa de actividades económicas).
- Vocación emprendedora.

Es decir se pretendía que recorrieran el territorio, para identificar las principales actividades económicas, densidad, locales comerciales, tejido empresarial, estado del mercado laboral, mercados ambulantes o callejeros, oportunidades de negocio y a la población: sus características y necesidades (satisfactores), la capacidad emprendedora de la zona, las necesidades en materia de emprendimiento y las dificultades específicas de emprender.

Para ello se contrató a un despacho especializado en este tipo de proyectos, con quienes desarrollamos en conjunto la metodología. Ellos por su parte desarrollaron los instrumentos de medición, la programación, entrega y presentación de resultados. Algunos de los instrumentos de trabajo se presentan en el Anexo 4.

La logística de los recorridos de las zonas también fue un trabajo que coordinó el despacho, basado en la ubicación de los Centros (Tabla 3). El detalle de las 23 zonas donde se hicieron los recorridos se presenta en el Anexo 5. Las tres zonas que no se consideraron fueron los dos Mercados (Centros 6 y 10) y el Centro de Emprendimiento de mujeres del DIF (Centro 13), ubicado en el Centro de la Ciudad. La razón fue que a esos Centros se esperaba que llegaran emprendedores de distintas partes de la ciudad, por lo que un recorrido cercano a esos Centros no era necesario.

El despacho capacitó a los orientadores en el uso de los instrumentos para la realización del diagnóstico el 5 de julio de 2011.

El diagnóstico se realizó del 9 de julio al 3 de agosto del 2011. Los resultados los procesó el despacho, quienes además de recibir toda la información de los instrumentos que obtuvieron los orientadores, también los entrevistaron. El despacho entregó un informe completo de los resultados y una ficha informativa de cada una de las zonas de atención. Un ejemplo de esta se presenta en el Anexo 6.

#### **IV.5. DEFINICIÓN DEL NOMBRE DEL PROGRAMA**

Una de las primeras acciones que hicimos fue la definición del nombre del programa. Buscábamos que éste fuese sencillo, de gran impacto en la mente de la gente, y que representara cooperación y emprendimiento. El proceso de definición lo realizamos de manera colectiva entre las personas que estábamos involucrados con el programa. Después de varias sesiones de trabajo en la que se generaron muchas ideas, decidimos que el nombre fuera CoEmprende. El logotipo y nombre se presenta en la Figura 10.

**Figura 10. Logotipo y nombre del programa Centro de Emprendimiento Colectivo, CoEmprende**



**Fuente: Secretaría de Desarrollo Social y Participación Ciudadana del municipio de Puebla 2011**

#### **IV. 6. OPERACIÓN DE LOS CENTROS DE EMPRENDIMIENTO COLECTIVO (COEMPRENDE)**

A cada uno de los Centros se asignó un Orientador Socio Empresarial, quienes, después de haber concluido el diagnóstico territorial, realizaron las actividades descritas en el capítulo III, sección III.2, resumidos en la Figura 6.

Los orientadores tenían que operar las actividades en los Centros de acuerdo a las tareas descritas en el apartado 5.4 del Manual del Orientador (Anexo 3).

En la primera fase del programa, de agosto a diciembre de 2011, se les solicitó como meta que tuvieran al menos 5 grupos acompañando. Esta meta no fue difícil de alcanzar por la mayoría de los orientadores, sin embargo para otros fue muy difícil, debido a la zona y al perfil del orientador. Al inicio de 2012 se tenían más de 100 grupos atendiendo. Además varios orientadores ya habían iniciado la impartición de talleres y pláticas sobre la propuesta empresarial de la economía social y del emprendimiento colectivo en escuelas de la zona o en los Centros CoEmprende. Para el

2012, con la experiencia de casi 5 meses de operación, se planteó como meta atender 8,000 personas de manera directa, a través de las actividades indicadas en la Tabla 4. En la misma se desglosa la meta del número de beneficiarios esperados por actividad.

**Tabla 4. Actividades y meta de beneficiarios del Proyecto de Fomento a la Economía Social para el 2012**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>BENEFICIARIOS META</b>
Charlas, talleres, y cursos sobre emprendimiento colectivo, economía social y trabajo en equipo.	Población de los territorios atendidos. <b>5,760 personas</b>
Acompañamiento para el emprendimiento colectivo	No. de grupos <b>310</b> que inicien proceso de acompañamiento No. de beneficiarios = <b>1,240 personas</b> De estas esperamos que alrededor del 50% continúen todo el proceso hasta terminar su emprendimiento y poder iniciar su negocio o formalizarlo
Acompañamiento a las empresas formadas	No. de empresas <b>150</b>
Formación a directivos y trabajadores de empresas de economía social. Formación en la gestión, en el gobierno de empresas de economía social, trabajo en equipo	<b>200 personas formadas</b>
Cursos, talleres, pláticas a estudiantes de bachillerato (COBAEP, CONALEP) y universidades sobre emprendimiento colectivo, economía social y trabajo en equipo.	No. de beneficiarios <b>800 estudiantes</b>
Acompañamiento a proyectos sociales especiales. A partir de demanda de distintas instancias para apoyar la creación de grupos asociados y organizados	– Cooperativa del gremio de meseros (SEDECO-M) – Cooperativa de vivienda – Cooperativa de mujeres trabajadoras Posible número de beneficiarios <b>abierto</b>

**Fuente: Dirección de Política Social y Economía Social de la SDSPC del municipio de Puebla 2011-2014**

Por otro lado, el Departamento de Economía Social y Proyectos Productivos, era el encargado de supervisar, acompañar y pedir cuentas a los orientadores. Ese Departamento estaba integrado por un jefe y 3 personas de apoyo. Las actividades que solicitaban o tenían con los orientadores y su periodicidad se muestran en la Tabla 5.

**Tabla 5. Actividades de supervisión del trabajo de orientadores por parte del Departamento de Economía Social y Proyectos Productivos**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>REGISTRO</b>
Reporte de actividades	Mensual	Formato de reporte mensual
Reuniones de retroalimentación grupales	Mensual	Lista de asistencia
Encuestas a una muestra aleatoria de grupos atendidos por los orientadores	Mensual	Gráfica
Una visita a cada centro por personal del departamento de Economía Social	Quincenal	Formato de visitas a Centros
Entrevista a grupos orientados en el Centro (por lo menos un grupo)	Bimestral	Formato de visita a Centros
Reuniones de retroalimentación individuales	Trimestral	Lista de asistencia
Encuesta telefónica a grupos que hayan desertado del programa	Trimestral	Gráfica

**Fuente: Dirección de Política Social y Economía Social de la SDSPC del municipio de Puebla 2011-2014**

Por otro lado se definieron indicadores de desempeño del trabajo de los orientadores que fue supervisado también por dicho Departamento. Los indicadores, la periodicidad, metas y registros se presentan en la Tabla 6.

**Tabla 6. Indicadores de desempeño del trabajo de los orientadores**

INDICADOR	PERIODICIDAD	META	REGISTRO
# de talleres de Economía Social y Emprendedurismo en la comunidad	Mensual	2	Lista de asistencia
# de personas a las que se impartió una plática o taller para difundir el Emprendedurismo y la Economía Social	Mensual	≥20	Listas de asistencia
% de empresas atendidas con mínimo 3 personas	Mensual	>75%	Copia IFE
# de empresas en proceso de elaboración de Plan de negocios y plan de gestión	Mensual	≥7	Lista de asistencia
Asistencia y puntualidad a sesiones de retroalimentación, formación, juntas, etc.	Bimestral	A>90% P>95%	Lista de asistencia
Entrega de reporte mensual en tiempo y forma	Trimestral	>90%	Reporte Mensual
# de empresas con plan de negocios terminado	Semestral	5	Plan de negocios y Plan de gestión

**Fuente: Dirección de Política Social y Economía Social de la SDSPC del municipio de Puebla 2011-2014**

Los orientadores tenían cada mes una sesión de trabajo en las instalaciones de la SDSPC en la que se les daba información, recibían capacitación en algún tema, compartían las experiencias de trabajo, replanteaban estrategias de acción, conocían nuevas herramientas o compartían las utilizadas. Uno de los productos que tuvieron de esta actividad fue la propuesta de construcción de indicadores para evaluar el proceso de acompañamiento CoEmprende, que por su relevancia lo incluyo en el Anexo 7.

Una vez que los grupos emprendedores terminaban la fase de acompañamiento en los Centros CoEmprende, presentaban su plan de negocio y plan de gestión. Entregaban un documento que tenía que incluir los contenidos presentados en el Anexo 8 Plan de Negocio y Gestión. Una vez revisado y aprobado por el jefe del Departamento de Economía Social y Proyectos Productivos y el jefe de Departamento de Registro de Programas, se convocaba al grupo a presentar su proyecto ante un Comité de evaluación y retroalimentación, integrado por los anteriores, el director de Política Social y Economía Social y algún empresario invitado. La rúbrica de evaluación de la presentación se presenta en el Anexo 9.

Si el proyecto recibía el visto bueno del Comité, el grupo pasaba a la siguiente fase del programa, en donde se le contactaba con un despacho contable y fiscal para que recibiera asesoría sobre la pertinencia y el proceso de alta fiscal de la empresa, con la forma jurídica que mejor les conviniera. Por otro lado podían recibir asesoría para la constitución legal de la empresa ante un notario público y un corredor público que apoyaron al programa. El costo del servicio de estos últimos era muy por debajo del que normalmente cobraban. El servicio del despacho era sin costo, buscando que las empresas fueran sus clientes en un futuro.

En caso de que algún proyecto requiriera de fondos para la inversión, se acompañaba a estos en la búsqueda de los mismos, esto se hacía a través de programas gubernamentales de distintos órdenes de gobierno o de la Caja Cooperativa Depac, o a través de fondos de los emprendedores.

Los grupos continuaban asistiendo a los Centros CoEmprende para recibir asesoría de los orientadores y para relacionarse con otras empresas formadas en los mismos.

Se tenía programado una serie de cursos en distintas universidades para fortalecer las capacidades de los emprendedores. Sin embargo, como se explica en el apartado IV.8, el programa dejó de operar antes de que esto se realizara.

En caso de que los proyectos presentados en el Comité de evaluación no recibieran el visto bueno, los grupos continuaban su proceso de orientación en los Centros con el fin de mejorar sus proyectos y recibir la aprobación.

### **Promoción y difusión del programa**

Desde la Dirección de Política Social y Economía Social junto con los dos Departamentos mencionados, y con la aprobación de la oficina de Comunicación Social desarrollamos diferentes estrategias de promoción para distintos canales de comunicación masiva. Un ejemplo de ello se presenta en el Anexo 10.

### **Costos**

El costo anual de operación del programa fue de aproximadamente \$6.5 MMP (US\$508,000)<sup>21</sup>, de los cuales el 85% representaba el salario de los orientadores y el resto a la operación de los Centros.

La inversión inicial fue de aproximadamente \$1,100,000 (US\$86,000), que implicó la adquisición para cada Centro de una computadora portátil y un cañón y en algunos de ellos los muebles faltantes, como escritorio, sillón, sillas y mesa de trabajo. La formación y capacitación de los orientadores tuvo un costo aproximadamente por la instrucción de \$450,000 (US\$35,000) y por el pago a los participantes de \$240,000 (US\$18,750). El pago al Despacho que contratamos para el diseño, organización, sistematización y elaboración del reporte fue aproximadamente \$95,000 (US\$7,400). La promoción del programa en distintos medios masivos de comunicación fue aproximadamente \$100,000 (US\$7,800)

## **IV.7. VINCULACIÓN**

Para fortalecer los programas del Proyecto de Fomento a la Economía Social y Cooperativismo del municipio de Puebla, se realizaron las siguientes vinculaciones con otras instancias públicas y organizaciones e instituciones diversas y con objetivos específicos.

### **a) Instancias Municipales**

Con el objetivo de articular las acciones y esfuerzos de las instancias de gobierno adscritas a la Secretaría de Desarrollo Social y Participación Ciudadana, encaminadas al fortalecimiento de distintos grupos atendidos por éstas, se tuvo una estrecha relación con el Instituto Municipal de la Mujer; el DIF Municipal; el Instituto Municipal de la Juventud; y el Instituto Municipal de Arte y Cultura. Además la oficina de Bolsa Trabajo de la Secretaría de Desarrollo Económico Municipal se sumó al programa.

Por otro lado, varios programas de la SDSPC se articulaban a los Centros en las distintas zonas PIUS definidas con anterioridad. De esta manera programas como Presupuesto Participativo, Construyamos Juntos, Centros de Desarrollo Comunitario (CDC), Banco de Tiempo y

---

<sup>21</sup> El valor promedio del peso mexicano con respecto al dólar estadounidense entre 2011 y 2012 fue de 12.8 mx\$/US\$, obtenido del histórico del Banco de México.

Conocimientos, se relacionaban estrechamente a través de las personas participantes de las zonas, aportando de esta manera cohesión social en las mismas.

#### **b) Gobierno Federal**

Se tuvo acercamiento y vinculación, principalmente, con las siguientes instituciones: Secretaría de Economía; FONAES; Sistema Nacional de Empleo (SNE); Instituto Mexicano de la Juventud (IMJUVE); y diversos programas federales que apoyan al perfil de empresas formadas.

#### **c) Gobierno Estatal**

En el plano estatal, se tuvo acuerdos principalmente con la Secretaría de Competitividad, Trabajo y Desarrollo Económico y Subsecretaría del Trabajo

Además se mantuvo una cercana relación con la Secretaría del Trabajo del Gobierno del Distrito Federal, ya que de ellos dependía un programa de apoyo al cooperativismo.

#### **d) Organizaciones internacionales**

En la relación con instituciones de otros países se firmaron acuerdos de colaboración con la Alianza Cooperativa Internacional (ACI Américas) y la Escuela Andaluza de Economía Social. Así mismo se aprovechó la relación con la Universidad de Mondragón para recibir a académicos.

#### **e) Organizaciones civiles**

En cuanto a organizaciones del sector social, se tuvo relación con las siguientes instituciones: CONFE-COOP, IMDECOOP, Grupo Jade, Colegio de Notarios, Caja Cooperativa Depac, Fundación Beck, Fundación Ayuda en Acción, Fundación Apuesta por Puebla, Prodesarrollo y Finanzas y Microempresas S.C.

#### **f) Instituciones académicas**

Se establecieron acuerdos de colaboración, principalmente en la modalidad del servicio social, con universidades públicas y privadas del municipio, y con instituciones de educación media y superior, como Universidad Iberoamericana Puebla (UIA-P), Universidad de las Américas Puebla (UDLA-P), Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP), Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, campus Puebla (ITESM), Benemérita Universidad Autónoma del Estado de Puebla (BUAP), Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP); Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla (COBAEP), CONALEP, CBTIS y diversas secundarias públicas cercanas a los Centros de apoyo al Emprendimiento CoEmprende.

#### **g) Organizaciones sociales**

Colectivos de la zona, Organizaciones vecinales, mesas directivas, Iglesias, etc.

#### **h) Otros**

Se estableció un acuerdo con una Notaría Pública y una Correduría Pública para que apoyaran en la constitución y asesoría de las empresas. Así mismo se hizo un acuerdo con un Despacho contable y fiscal para que asesorara a los grupos en esos temas.

En el Anexo 11 se presenta un mapa de la vinculación de estos actores en las distintas fases del programa CoEmprende.

#### **IV.8. CIERRE ANTICIPADO DEL PROGRAMA**

Debido a razones fuera de nuestro ámbito, y a pesar de los buenos resultados que mostraba el programa (véase capítulo V), éste fue cerrado anticipadamente. A principios de mayo de 2012 el Secretario de Desarrollo Social y Participación Ciudadana fue cesado de su cargo. Las razones no fueron claras, aunque hay que mencionarlo, coincidió con la época de elección presidencial. Dos semanas más tarde, a finales de mayo, también fui cesado. A pesar de hacer un esfuerzo para que el programa continuara, la decisión del secretario en turno fue la de cancelarlo, por lo que el cierre se dio el 30 de junio de 2011. El programa sólo duró 14 meses, 2 meses de preparación y capacitación a los orientadores y 12 meses de operaciones activas con participantes de las 24 zonas marginadas del municipio de Puebla, de los cuales un mes se utilizó para realizar el diagnóstico socio empresarial en las zonas.

## V. RESULTADOS Y EVALUACIÓN PRELIMINAR DEL PROGRAMA

De acuerdo al Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) “La evaluación de la política social en México, y de la política pública en general, es una herramienta fundamental para mejorar constantemente su desempeño y conocer cuáles de las acciones son o no efectivas para resolver los grandes problemas sociales y económicos que todavía aquejan al País” (CONEVAL1, 2017). Para ello el CONEVAL tiene una guía de evaluación de los programas y acciones de desarrollo social del Gobierno Federal. Esta guía contempla siete apartados que pretende evaluar la consistencia y resultados. Estos son: Diseño, Planeación estratégica, Operación, Cobertura y focalización, Percepción de beneficiados y Resultados. Los programas se evalúan después de dos años de operación utilizando los términos de referencia establecidos (CONEVAL2, 2017).

En este trabajo se pretende utilizar la metodología de evaluación planteada por el CONEVAL, ya que por un lado es muy compleja y requiere un diseño particular de la política social, algo que no fue hecho. Por otro lado requiere que el programa tenga dos años de operación, algo que no sucedió. Sin embargo se presentará información y análisis de resultados, y realizaré una evaluación preliminar del impacto de los resultados del programa (política social) y del diseño del mismo. Lo anterior a partir de cuestionarios a orientadores, entrevistas a participantes en el programa, así como mi percepción y la del coordinador general del programa, a quien también entrevisté.

### V.1 RESULTADOS PRELIMINARES

En su primer informe de gobierno (Municipio de Puebla, 2012), el presidente municipal destaca dentro del Eje 4 Desarrollo Social Incluyente el capítulo 4.4 Línea estratégica “Construcción de Capital Social”. Como se mencionó en el capítulo III, sección III.2, dice “El desarrollo de economías locales a través de acciones y prácticas inspiradas en la economía social son algunas de las estrategias que la actual Administración está impulsando para fortalecer la solidaridad y el desarrollo de capital social en la comunidad. Los programas y proyectos están encaminados al mejoramiento de las condiciones de vida y de los ingresos de las familias por medio de acciones de formación, capacitación, apoyo al emprendimiento asociativo, trabajo de colaboración y visión comunitaria” (p. 132).

En el informe, sigue haciendo mención sobre el programa: “El Gobierno Municipal, inspirado en las mejores prácticas internacionales para la generación de empleos y el desarrollo local, a partir de un enfoque de economía social, creó 24 Centros de Emprendimiento Colectivos CoEmprende, en los que se tienen en proceso 127 proyectos productivos asociativos, cuyos participantes ascienden a 358 personas —75% son mujeres y 25% son hombres— en proyectos de autoempleo directo, entre los que se encuentran la panificación, la restaurantera, el reciclado, las tiendas de dulces, la producción de bisutería artesanal y las papelerías [entre otros]. Los Centros CoEmprende se localizan en 11 colonias, 5 unidades habitacionales y 8 Juntas Auxiliares. En esta experiencia, Puebla es el primer municipio en el país en promover, con una inversión de 4 millones 233 mil 920 pesos, un proyecto de economía social con estas características” (pp. 132-133).

Para finales de mayo de 2012<sup>22</sup> se tenían los siguientes resultados.

En los casi 10 meses de vida del programa, se habían atendido a 2,513 personas a través del acompañamiento de 307 proyectos y 54 actividades de formación, como talleres, cursos y pláticas de economía social y emprendimiento colectivo. En la Tabla 7 se observa que para entonces se tenían 177 proyectos activos, 26 ya habían presentado su plan de negocio y plan de gestión y 104 estaban inactivos.

**Tabla 7. Proyectos y personas atendidos en el programa  
CoEmprende de agosto 2011 a mayo 2012**

<b>Proyectos (grupos)</b>		<b>Personas atendidas</b>
<b>Estatus</b>	<b>Cantidad</b>	
<b>Activos</b>	<b>177</b>	<b>709</b>
<b>Presentaron proyecto</b>	<b>26</b>	<b>126</b>
Inactivos	104	344
<b>TOTAL</b>	<b>307</b>	<b>1,179</b>

Fuente: Departamento de Economía Social y Proyectos Productivos de la SDSPC 2012

De los 203 proyectos, activos y que presentaron proyecto, se observa en la Tabla 8 que los principales giros empresariales de los proyectos eran: industria de alimentos (29%), servicios (24%), industria (19%) y comercio (17%). El 68% de los 1,179 emprendedores eran mujeres. El 62% de los proyectos, es decir 190, indicaron que eran nuevos emprendimientos. El promedio de personas por grupos fue de 3.8.

**Tabla 8. Sectores de los proyectos atendidos en los Centros  
CoEmprende de agosto 2011 a mayo 2012**

<b>SECTOR</b>	<b>GRUPOS CoEmprende</b>	<b>Porcentaje</b>
Servicios	49	24.1%
Industria de alimentos	59	29.1%
Industria	38	18.7%
Comercio	35	17.2%
Industria agropecuaria	21	10.3%
Nuevos (por definir)	1	0.5%
<b>TOTAL</b>	<b>203</b>	

Fuente: Departamento de Economía Social y Proyectos Productivos de la SDSPC 2012

<sup>22</sup> El jefe del Departamento de Economía Social y Proyectos Productivos, quien coordinaba el programa y recibía y reportaba la información del avance del programa, fue despedido a finales de mayo.

Así mismo, se observa en la Tabla 9 que un número importante de personas de las zonas, en su mayoría jóvenes, habían recibido formación. Para entonces se habían atendido a 1,334 en 54 actividades formativas.

**Tabla 9. Actividades de formación desde los Centros CoEmprende de agosto 2011 a mayo 2012**

<b>Procedencia de asistentes</b>	<b>Número de actividades</b>	<b>Personas atendidas</b>
Personas de la comunidad	48	939
Alumnos bachillerato y universidad	7	395
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>1,334</b>

Fuente: Departamento de Economía Social y Proyectos Productivos de la SDSPC 2012

## **V.2 EVALUACIÓN PRELIMINAR DEL IMPACTO DE LOS RESULTADOS DEL PROGRAMA**

Como se indicó en la Presentación de este trabajo, con el programa se pretendía tener una serie de impactos socioeconómico en las colonias donde operó.

Los resultados y análisis del impacto del programa que se presentan a continuación son preliminares ya que surgen de la percepción del autor, de la percepción del coordinador del programa obtenida de una entrevista, de dos entrevistas a personas de empresas participantes e información que cuatro orientadores me proporcionaron a través de un cuestionario (la guía de la entrevista y el cuestionario se presenta en el Anexo 12). Un análisis global de estos datos y otros sería muy interesante e importante, tanto en términos científicos como en términos prácticos, pero resultó imposible dentro de las limitaciones establecidas para este informe.

### **Impactos esperados en el ámbito económico**

- a) **Generar y mantener empleo en personas, especialmente de bajos recurso, mejorando así el ingreso familiar.**

Aunque los datos presentados en la tabla 7 muestran que se estaban creando empleos, no se cuenta con información de la continuidad de las empresas que se formaron o estaban en proceso de formación. En una de las entrevistas con emprendedores, éste mencionó que al final del programa varios de los grupos una vez que iniciaban operaciones decidían abandonar el proyecto y regresar a lo que hacían antes. Por otro lado el coordinador del programa mencionó que con las presentaciones de los proyectos terminados podía deducir que se estaba en el camino de alcanzar este indicador de impacto pero no sabemos más de los grupos.

Comentarios de las personas emprendedoras.

Los entrevistados mencionaron que continúan en funcionamiento hasta el día de hoy. En los dos casos han crecido en el número de personas que laboran en la empresa. En un caso creció el

número de socios, pasando de tres a cuatro y en el otro se mantuvo en tres. En ambos casos aumentó el número de colaboradores, en uno y cuatro respectivamente. Las dos empresas se han ido consolidando y creciendo. Las dos coinciden en que antes del programa eran empresas maquiladoras y ahora se consideran empresa. En este momento las dos tienen ventas muy superiores a las que tenían cuando iniciaron el programa.

*Aunque nuestra empresa ya tenía casi diez años trabajando antes de iniciar con el programa CoEmprende, actuábamos muy tímidamente en el mercado y nos percibíamos como un changarro<sup>23</sup>. Al final del programa podíamos decir que éramos una empresa, bueno una microempresa. Teníamos una visión empresarial.*

Comentarios de los orientadores.

*Había dos tipos de grupos. Unos que lograban ver todo lo que implicaba (ser empresa) y las posibilidades que tenían y aspiraban a ganar cuando menos lo que percibían como empleados, esperando ganar cuando menos tranquilidad sin un patrón. Otros que al ver lo que implicaba el proyecto, preferían seguir trabajando como empleados y ver el proyecto como algo adicional trabajándolo solo unas horas o pidiéndole a la mujer o a los hijos que ellos lo atendieran. Casi ninguno al final lo veía como proyecto de vida inmediato.*

*Algunos grupos consiguieron poner su negocio y dedicarse de tiempo completo, otros buscaron expandirse y conseguir apoyos de otras instituciones, que les permitieran generar ingresos.*

*Al inicio pensaban que era difícil tener una empresa más formal, que el gobierno podía clausurar sus negocios si se daban de alta en Hacienda, se veían como un “negocito” pequeño sin posibilidades de crecimiento. Al final cambió la visión de la empresa, se vieron a sí mismos con la capacidad para poder crecer como empresa y llegar a otros mercados.*

**b) Desarrollar empresas con un modelo asociativo y de gestión participativa y gobernanza democrática, potenciando así la organización comunitaria y corresponsabilidad ciudadana.**

Este asunto fue central en el trabajo de los orientadores y en la propuesta del programa. El coordinador del programa mencionó que de los 26 grupos que presentaron sus proyectos, al menos la mitad mostraban que habían alcanzado este indicador. En el resto de los casos continuaba visible que una persona mandaba. Los emprendedores y los orientadores mencionan lo siguiente:

Comentarios de los emprendedores:

Antes de comenzar el proyecto los emprendedores entrevistados manifestaron que trabajaban solos y que desconfiaban de los demás. En ambos casos invitaron a familiares cercanos a ser socios del proyecto y al final del programa trabajaban mejor en equipo.

*Antes de iniciar el programa veía a mi esposa e hija como personas que tal vez me podrían ayudar, las añadí porque era requisito del programa pero no tenía mucha expectativa de que pudieran contribuir con el proyecto.*

---

<sup>23</sup> En México changarro es una manera despectiva de llamar a un negocio pequeño y sin visión empresarial.

*Al final del programa las veía como socias, tomamos decisiones de manera democrática y eso contribuyó a un mejor desempeño y administración de la empresa. Ahora ya sé que si faltó, la empresa puede seguir. Inició Juan y terminó Serp<sup>24</sup>.*

*Ahora estoy convencido que la mejor forma de hacer un emprendimiento es de manera colectiva, creo que un proyecto avanza mejor de manera colectiva, que el hecho de tener diferentes maneras de ver las cosas hace sinergias ya que se aprovechan las capacidades de todos. Además estoy convencido de que los principios de economía social son una parte importante*

*Antes de iniciar el programa nuestra empresa ya estaba funcionando y aunque ya trabajábamos los tres, mi mamá era la que tomaba las decisiones. Al final del programa tomamos decisiones de manera democrática.*

Orientadores:

*Las personas no podían concebir la idea de hacer empresa con alguien más que no fuera su familia más cercana. Al inicio solo una persona tomaba las decisiones y tenía el control de la empresa, se sentían agotados con una gran carga y haciendo muchas cosas sin tener grandes resultados.*

*Al final la comunicación entre los socios mejoró, delegaron responsabilidades, mayor compromiso de todos los socios, mayor involucramiento de todos. Entendieron la importancia de la relación de sus socios, y así mejoró la confianza.*

*Este fue uno de los principales obstáculos para encontrar empresas, la mayoría deseaba emprender pero solo o con empleados. Noté mucha apatía. Al final los percibí más abiertos a escuchar al otro y de poner en práctica sus ideas.*

Como se observa esto fue algo que costó mucho a los grupos emprendedores y dependía del trabajo de acompañamiento que brindaba el orientador.

#### **c) Impulsar empresas que perduren en el tiempo.**

A pesar de que las dos empresas entrevistadas siguen operando después de cinco años de que recibieron el acompañamiento, esto no puede llevar a conclusiones. Un estudio más profundo de la información se tendría que hacer para poder evaluar este indicador. Por otro lado el coordinador del programa mencionó que por lo que observó, particularmente de los 26 grupos que presentaron sus proyectos, percibe que el modelo de empresa de economía social lograría que las empresas perduren en el tiempo con mayor posibilidad que una empresa con modelo tradicional. Para ello se requería continuar con el acompañamiento a los proyectos por lo menos por un año más.

#### **d) Impulsar a las empresas como motor del desarrollo local.**

Este indicador tampoco fue posible evaluar. A pesar de que las empresas entrevistadas son de la misma zona de atención y de que se preocupan por su comunidad y que han mejorado sus ventas, y por lo tanto el ingreso familiar, no se puede tampoco llegar a conclusiones. El coordinador mencionó al respecto que era posible si los dos anteriores se lograban.

---

<sup>24</sup> Por confidencialidad del entrevistado su nombre y el nombre de la empresa están cambiados.

e) Promover un enfoque de distribución solidaria y equitativa de la riqueza e implicación en el entorno.

Los dos emprendedores mencionaron que los trabajadores no socios reciben un *buen* salario, y que el reparto del ingreso entre los socios se hace de manera equitativa. Hay que resaltar que los integrantes de las empresas son familiares cercanos (hermanos, padre, madre e hijos). El coordinador del programa mencionó que percibió que en muchos de los casos, los orientadores no enfatizaron tanto este tema, ya que se enfocaban más en que el proyecto empresarial saliera, para así lograr las metas que tenían, por lo que descuidaban, en muchos casos este indicador.

f) Impulsar la autonomía de gestión e independencia respecto a los poderes públicos.

De acuerdo a lo observado y desde la percepción del coordinador y la del autor, este indicador se estaba alcanzando ya que todos los grupos tenían claro esto y no esperaban nada del gobierno. Por lo que el programa contribuyó a romper el círculo vicioso gobierno-personas en situación de pobreza, ya que el programa al no otorgar dinero, sino solo capacitación y formación, hacía que los participantes se veían independientes del gobierno.

g) Fomentar, a través de la formación y capacitación, la cultura emprendedora asociativa, trabajo en equipo, cooperación y el modelo de gestión de empresas de la economía social en ciudadanos de todas las edades.

De acuerdo a la Tabla 9 se realizaron 54 actividades formativas. Sin embargo no hay evidencia del impacto que tuvieron. A pesar de ello estábamos convencidos que este trabajo, aunque de largo plazo, era muy importante llevarlo a cabo y darle seguimiento.

### Impacto esperado en el ámbito Social (individuo-grupo)

h) Empoderamiento y seguridad en sí mismo (autoestima).

Una de las cosas que observamos en las personas que participaron en el programa fue que su autoestima y seguridad en sí mismo mejoró sustancialmente. El coordinador del programa manifestó que lo pudo observar en todas las personas que presentaron sus proyectos. Al respecto los emprendedores y orientadores mencionan lo siguiente:

Emprendedores.

*Antes de iniciar el programa no teníamos confianza al ir con clientes, no sabíamos cómo vender nuestros productos, no teníamos conocimientos de cómo administrar una empresa. Al final del programa nos sentíamos muy seguros de nosotros y se notó ya que podíamos ir con clientes con (la) seguridad de ofrecer de mejor forma nuestros productos.*

*Me daba cuenta que hacía el trabajo muy empíricamente, hacía las cosas sin conocimientos de una empresa o negocio. Me sentía desconfiado en hacer otras cosas. No tenía confianza, ahora descubro que era por falta de conocimientos y además no podía “aventarme” a hacer un trabajo distinto por desconfianza conmigo mismo: ¿qué tal si no lo termino, qué no tenga dinero?*

*Después del programa tenía mucho más confianza conmigo mismo, ya que aprendí a ver el trabajo como negocio. Se vuelve uno capaz de hacer muchas cosas. El tener nuevos conocimientos y estudios lo hace a uno más confiado. Ahora me veo confiado de hacer más cosas, de participar en otros proyectos, veo un futuro mejor.*

*El programa nos dio mucha confianza y madurez. Me ayudó a quitarme los miedos. Al estar mejor capacitados podíamos ir con los clientes a negociar, ya que conocíamos mejor nuestros productos y costos.*

Orientadores.

Al inicio del programa observaron lo siguiente:

*Tenían muy poca confianza en sí mismos, pensaban que no tenían las habilidades para ser empresarios, pensaban que sin dinero no podrían salir adelante.*

*Mostraban confianza en ellos mismos sobre lo que ya sabían hacer, pero poca confianza en las cosas que nunca habían hecho o que no sabían hacer bien.*

*Entraban con dudas, miedo, desconfianza en lograr su proyecto.*

*Entre las empresas familiares parecía ser fuerte, aunque considero que era más respeto y resignación que confianza. En las empresas no familiares, el nivel de confianza era muy poco, débil*

Al final del programa:

*Se dieron cuenta que tiene las capacidades para lograr cosas que no se imaginaban, esto les generó mayor confianza en sí mismos.*

*Mayor confianza, sin duda, aunque conscientes de que aún tenían mucho que aprender.*

*Estaban seguros de ellos mismos, de lograr sus metas personales y su proyecto.*

*En las empresas familiares había mayor confianza por expresar lo que querían y sentían con respecto a la empresa, e incluso a la familia.*

- i) **Transitar de pensamiento individual a comportamiento colectivo: Importancia por los otros. Nueva conceptualización del trabajo colaborativo. Dialogo para la inclusión y el consenso. Participación y compromiso. (Re)construcción de confianza.**

Esto fue otras de las cosas que observamos cambios importantes en la mayoría de las personas que participaron en el programa. El coordinador del programa comentó que esto fue muy complicado lograrlo y que en gran medida dependía del trabajo de acompañamiento del orientador. Él pudo darse cuenta que un buen orientador lograba que los grupos trabajaran bien en equipo. Al respecto los emprendedores y orientadores mencionan lo siguiente:

Emprendedores.

*Antes de iniciar el programa trabajaba solo, hacía todas las cosas solo, no confiaba en alguien más. Y siempre estaba en quiebra. No sentía que hubiera avances y me sentía un poco frustrado. A pesar de que hacía muchas cosas y trabajaba mucho no veía avances. Con el programa aprendí a trabajar en equipo, a delegar, a confiar en mis colaboradores, a cómo hacer las cosas. Ahora tenemos reuniones de trabajo para tomar decisiones y distribuir y delega el trabajo. Mis hijas hacen toda la parte de la administración. Yo me encargo de la producción.*

*Cuando llegamos al programa trabajábamos como grupo familiar, mi mamá era la que tomaba decisiones. Durante el programa CoEmprende aprendimos a trabajar en equipo, a organizarnos mejor, a tener un orden en el proceso de trabajo.*

## Orientadores

*Al inicio para la mayoría el trabajo en equipo era más bien ir juntos al programa CoEmprende, y participar en las actividades que se les plantearan, pero muy pocos lo veían como el inicio de un proyecto de vida a largo plazo. Al final ya sabían lo que era un trabajo y proyecto en equipo, la mayoría expresaba que no era fácil y que no estaban seguros de que los integrantes del equipo quisieran seguir juntos ahora que ya se conocían mejor (incluso siendo familiares cercanos).*

*Al inicio la mayoría de las personas querían trabajar de forma individual, les costaba relacionarse para poder trabajar en equipo. Al final cambiaron su manera de pensar, de vivir y de aprender a trabajar en equipo para poder lograr su proyecto.*

*Al inicio la mayoría de los emprendedores expresaron que ellos no trabajaban en sociedad porque “siempre había problemas”. Muchos expresaban que ya habían tenido experiencias negativas al respecto. Algunos de los emprendimientos terminaron por esta razón, es decir, se quedaron sin socios. El cambio de “chip” era complicado para otros, sobre todo en las empresas familiares. Aceptar la opinión y la toma de decisiones de todos los socios era de las cosas más complicadas. Entre los jóvenes, no familiares, el trabajo en equipo era más fácil de aceptar y había interés por saber cómo trabajar en equipo.*

### j) Toma democrática de decisiones.

Esto, sin duda, fue uno de los mayores retos al que nos enfrentamos. En gran medida a la cultura arraigada en la población, en la que se asume que el que sabe más, el que tiene más dinero o el que es el de mayor jerarquía familiar debe ser el/la que tome las decisiones. Los grupos fueron transitando de una manera en la toma de decisiones individual y jerárquica a una forma más democrática, como se puede leer en el indicador anterior. Los dos casos de emprendedores entrevistados manifestaron que les costó pero que ahora toman decisiones de forma democrática, por votación. Sin embargo también dejaron ver que en ocasiones se decide de manera jerárquica. Al respecto el coordinador del programa mencionó que no era fácil de observar si este indicador se estaba logrando, y que también dependía en gran medida del trabajo del orientador.

### k) Desarrollo de valores como ayuda mutua, solidaridad y cooperación.

El coordinador del programa concluía, de las pláticas con los orientadores, que las personas participantes del programa manifestaban en sus acciones estos valores. Por otro lado los emprendedores entrevistados manifestaron que el programa les permitió entender y vivir algunos de estos valores, como la cooperación y la solidaridad.

*Si uno de los colaboradores tiene hijos pequeños y requieren atenderlos, los apoyamos entre todos.*

*Los tres socios decidimos entrar a la Caja Cooperativa de ahorro y crédito DEPAAC, a sugerencia de nuestra orientadora.*

Los orientadores mencionaron con relación a la cooperación lo siguiente:

*Al inicio del programa no tenían claridad de lo que significa cooperar y en la acción se veía muy poco. Al final piensan que solo colaborando con otros pueden lograr cambios y empezaron a verse como aliados más que como competencia.*

*Al principio no parecían dudar, les parecía buena idea, aunque no sabían cómo sería.*

*Al principio estaban dudosos. Al final entendieron que significa la economía social y sus principios cooperativos*

*La cooperación era un tema que no se vivía, que no se sabe cómo vivir. Al final noté mayor apertura, aunque sin demasiadas acciones al respecto.*

#### **l) Construcción de nuevas formas de relacionarse con las personas.**

Con la misma fuente de información mencionada al inicio de este apartado, observamos que esto es tal vez uno de los mayores impactos del programa. Las personas que participaron, creemos, cambiaron en gran medida la manera de relacionarse con otros. Con una mirada más igualitaria, colaboradora y constructiva. El coordinador del programa afirmó categóricamente sobre este indicador. Comentó que éste era uno de los principales objetivos del programa y que incluso se presentó en la dinámica familiar. Al respecto recordó que en las presentaciones de los planes de negocio todos los integrantes del proyecto participaban activamente. Sin embargo, mencionó una vez más que, esto lo veía más en grupos que venían de buenos orientadores, destacando la importancia de su trabajo.

Un emprendedor dice: *Ahora veo la importancia de estar en redes empresariales, de crear alianzas. Apoyar a otras empresas con pláticas y capacitación. A mis clientes los apoyo. Me relaciono con cooperativas que se apoyan mutuamente.*

#### **m) Interés y preocupación por su comunidad y entorno.**

Por el poco tiempo que duró el programa, no hay información de que esto se estuviera logrando. Los grupos estaban muy enfocados en el arranque y operación de sus empresas. El coordinador del programa recuerda que se insistía en los grupos que tomaran en cuenta el cuidado del medio ambiente en sus propuestas de negocio. Al respecto los orientadores comentaron lo siguiente:

*Al inicio se veían aislados y más preocupados por resolver sus necesidades económicas sin pensar en la comunidad. Al final se veían como empresas con la capacidad de poder brindar empleo a personas de su comunidad, considero que en este punto faltó tiempo para generar mayor conciencia comunitaria.*

*Pocos hablaban de su comunidad, más bien se referían a sus familias o al menos sus familias eran más bien su interés principal. Al final, aspiraban a dar empleo a otros aunque no fueran familia.*

*Al inicio no era un tema que consideraran. Al final contagiar a otros, sobre todo a los más jóvenes, por hacer algo.*

#### **n) Nueva mirada empresarial.**

Esto sin duda fue algo que todos los grupos alcanzaron, al menos, como indica el coordinador del programa, en los 26 grupos que presentaron sus proyectos.

Comentario de los emprendedores.

*Al final del programa aprendí y puse en práctica las siguientes cosas: tener más orden, administrar el tiempo, desarrollar procedimientos, saber cotizar y cobrar,*

*saber costear, ver la importancia del cliente e identificar cuál debe ser el plus a ofrecer. Aprendimos también a trabajar en equipo, la parte financiera, cómo hacer un balance financiero. El programa CoEmprende nos ayudó a saber cómo formar una empresa. Planeábamos las cosas, teníamos metas, reinvertíamos las ganancias y así fuimos creciendo. Nos dimos de alta (ante Hacienda), al principio como persona física y después del tiempo y crecimiento de la empresa como persona moral.*

*Al inicio del programa no teníamos una visión empresarial, teníamos miedo de acercarnos a los clientes, pero con el programa definimos nuestra misión visión y valores, aprendimos a costear, cotizar y buscar y negociar con los clientes.*

Comentario de los orientadores.

*Al inicio pensaban que era difícil, si veían posible tener un negocio, pero no una empresa. Al final se vieron como empresarios, llevando sus estados financieros con sus recursos, con mayor calidad en sus productos, claridad de su propuesta de valor e innovando.*

*Al principio todos se mostraban dispuestos y sin muchas resistencias. Al final, tenían muchas preguntas y dilemas ante aquellos que no trabajaban igual, o sobre las expectativas que cada uno tenía de los otros.*

*Para poner a una empresa esta era de manera individual, que a través del gobierno les daría el dinero para poder aterrizarlo. Al final se dieron cuenta de lo importante que era tener socios para poder emprender, y que con una base; como era su plan de negocios, tienen opciones para poder llevar a cabo una empresa o en su caso mejorar su negocio*

*Al principio todo muy empírico, como se vayan presentando las cosas. Al final tenían más idea de planear y de tomar en cuenta otros aspectos importantes, no solo el hecho de vender.*

### **Impacto esperado en el ámbito Social (comunitario), de largo plazo**

- o) Desarrollo local.**
- p) Recomposición del tejido social (mejores actores).**
- q) Ciudadanía más sólida.**
- r) Adopción de una cultura emprendedora colectiva.**
- s) Sentido de pertenencia social y con el entorno.**
- t) Mantener a los pobres fuera de la pobreza.**
- u) Aumentar la productividad de los pobres.**

Para estos indicadores de impacto de largo plazo no es posible decir si se lograron. Sin embargo creemos, por lo mostrado en las dos categorías anteriores, que la continuidad del programa hubiera contribuido a que esto fuera posible. Para ello era muy importante el acompañamiento, la capacitación, la construcción de redes empresariales y que recibieran mucho acompañamiento.

### **V.3 EVALUACIÓN PRELIMINAR DEL DISEÑO Y OPERACIÓN DEL PROGRAMA (POLÍTICA PÚBLICA SOCIAL)**

A continuación se presenta una evaluación de los principales elementos de diseño y operación del programa, desde mi percepción, la percepción del coordinador del programa y desde lo reportado en los cuestionarios que hicieron los orientadores y las entrevistas con emprendedores.

#### **Selección de orientadores.**

A partir de los resultados preliminares que se tenían hasta mayo de 2012, en cuanto al número de proyectos atendidos y personas participantes en el programa, podría decirse que las metas se estaban alcanzando, sin embargo esta información no es suficiente para hacer una evaluación detallada del trabajo de los orientadores y por ende el proceso de selección. Debido a las limitaciones para la elaboración de este informe esto último no fue posible realizar. Solo cuento con la percepción del coordinador general del programa y la del autor. En ese sentido la evaluación preliminar del trabajo de los orientadores es la siguiente:

Contratamos a 26 orientadores en junio de 2011. En enero de 2012 dimos de baja a dos por mal desempeño y tres renunciaron al encontrar una mejor oferta de trabajo. Estos fueron reemplazados por tres que contratamos en enero con un procedimiento similar al inicial (recomendación, revisión de sus competencias y entrevista). De los 29 que finalmente contratamos la evaluación que otorgamos el jefe inmediato<sup>25</sup> (coordinador del programa) y el autor; fue: 13 muy bien, 9 bien y 7 mal. Concluimos que no fue atinada la selección del 24% de los contratados (7 orientadores), 28% de ellos (8) fue adecuada y 48% del total (14) fue atinada.

Por lo anterior se puede concluir que el proceso de selección de orientadores fue el adecuado. Y que para reducir el porcentaje de mala selección, es pertinente hacer una mayor indagación de los aspirantes tanto en la entrevista inicial como en las referencias de trabajo previo. El coordinador del programa menciona que

*...el proceso fue bueno pero tuvimos poco tiempo y de esta manera no indagamos más la información de los candidatos. Algunos no llegaron a apasionarse, algo que creo es fundamental en un proyecto como este.*

#### **Formación y capacitación de orientadores.**

Como se mencionó en el capítulo anterior (apartado IV.2.2) los orientadores recibieron dos programas de capacitación de 116 horas y 52 horas respectivamente, también se ofrecieron talleres específicos y se realizaron visitas a experiencias de empresas de economía social. Estos procesos formativos fueron muy importantes para la asimilación de la propuesta de economía social y para la adquisición de herramientas para la realización de su trabajo. El coordinador del programa mencionó que los cursos fueron muy adecuados para el perfil de orientador que necesitábamos, pero que en especial los buenos orientadores aplicaban las herramientas aprendidas, por otro lado los malos creía que no lo estaban haciendo. Esto fue confirmado por los orientadores que realizaron el cuestionario. Sus comentarios fueron los siguientes:

---

<sup>25</sup> Esta calificación la hizo a partir de los reportes que recibía de cada orientador, de las vistas de supervisión que realizaba su equipo de trabajo, de comentarios que hacían las personas que participaban en el programa (se realizaban encuestas telefónicas aleatorias) y de los resultados y avances de los proyectos que acompañaban.

*De la formación presencial todos los contenidos que nos compartieron fueron de gran valor, sin lugar a dudas aportaron herramientas y conocimientos indispensables para dar el acompañamiento a las empresas, en especial los ponentes que compartieron sus experiencias como parte de cooperativas y las visitas a las mismas, ya que esto ayudó a que no se quedara todo en la teoría y pudiera ver cómo se vive la Economía Social en la realidad.*

*Respecto a la formación virtual con la Escuela Andaluza de Economía Social, la experiencia fue igualmente valiosa ya que nos compartieron materiales y manuales con herramientas prácticas que reforzaron los conocimientos sobre economía social, coaching y los temas empresariales, así mismo escuchar a David Pino compartiendo su visión de economía social amplió aún más la mirada y los alcances de lo que es posible lograr, aquí aprendí que juntos podemos lograr más que uno solo y que el cliente es el proyecto, así lo transmití a las empresas que me tocó acompañar, siempre busqué que vivieran bajo la colaboración, confianza, solidaridad, y debo confesar que es el mayor reto ya que existe una gran desconfianza.*

*Sin duda los cursos ampliaron de forma significativa el conocimiento de economía social. Las herramientas de acompañamiento me parecieron extraordinarias, especialmente los manuales de instructor impresos que nos dieron y algunas herramientas de coaching (que hubo que adaptar en algunos casos). Los elementos de elaboración de un plan de negocios y creación de la empresa fueron elementos que ya conocía y en éste sentido me parecieron suficientes.*

*Antes de la capacitación no tenía el panorama completo de seguimiento al grupo en cuanto a metodologías y procesos de acompañamiento (qué hacer primero... qué hacer después). También me faltaban elementos de evaluación de madurez del grupo conforme se avanza en cada caso. Aprendí que sí es posible tener indicadores “cualitativos” para saber si el grupo estaba uniéndose, si se estaban comunicando, si efectivamente el plan de negocios estaba siendo congruente, eficiente y rentable, etc.*

### **El Orientador Socio Empresarial.**

Como se ha dicho anteriormente, los orientadores fueron la pieza clave del programa. El proceso de selección, la formación y acompañamiento fueron fundamentales para que ellos realizaran de mejor manera el trabajo con los grupos que daban servicio. El coordinador del programa mencionó que los orientadores eran fundamentales en este proyecto y que su trabajo se notaba cuando los grupos emprendedores presentaban sus proyectos. Los emprendedores entrevistados comentaron lo siguiente de su orientador:

*El papel del orientador fue buenísimo, (entre el 1 y el 10, 9) fue motivante, un acompañante muy bueno, nos supo escuchar, nos atendió, supo orientar, nos tuvo confianza. Es clave el trabajo del orientador, debe dar confianza, tiene que ver lo invisible que no vemos nosotros. Tiene que haber una comunión.*

*Debe ser una todóloga, ya que cuando uno inicia un programa como el de CoEmprende, tiene muchas carencias, desconocimientos y limitaciones. Debe saber economía, psicología, debe ser un buen coach y saber orientar, debe saber*

*qué es una empresa, haber tenido esa experiencia. Debe saber capacitar. Debe tener entendimiento de la cultura empresarial.*

*Fue una persona muy humana, ayudaba mucho, nos motivaba, orientaba y potenciaba. Nos enseñó muy bien la teoría, nos ayudó a construir nuestros valores y a trabajar en equipo, a tener una visión más amplia. A seguir actualizándonos. Debe saber capacitar, conocer las necesidades del grupo, debe saber guiar y asesorar, debe ayudarte a contactarte con las personas que te ayuden en cosas técnicas que necesites.*

## **Diagnóstico.**

Como se mencionó en el capítulo anterior (sección IV.3) el diagnóstico territorial socioeconómico en las zonas de atención fue diseñado y operado en conjunto por el equipo cercano de la Dirección de Política Social y Economía Social y el despacho que contratamos para dicha tarea. Los resultados que observamos fueron los siguientes:

El diseño metodológico fue innovador y los aspectos a diagnosticar fueron pertinentes. La información, al menos en la mayoría de los casos no se aprovechó lo suficiente. El recorrido de los orientadores para la obtención de la información fue muy bueno ya que permitió a ellos/as un primer acercamiento al contexto.

Por lo anterior creo que fue muy atinada la idea de elaborar estos diagnósticos, la metodología podría ser usada para programas similares. Aunque la información no fuera aprovechada lo suficiente en la mayoría de los casos, sin embargo en todos los casos acercó a los orientadores al contexto donde iban a trabajar.

## **Definición de las zonas de atención.**

Como se mencionó en el capítulo anterior (sección IV.4) se siguió un procedimiento riguroso para la selección de las zonas, en general todas las zonas cumplían con los criterios mencionados en dicha sección, sin embargo nos dimos cuenta que en algunas de esas zonas se presentaron las siguientes dificultades indicadas por los orientadores:

- Tres zonas urbano-rurales presentaban rezagos urbanos y sociales muy importantes por lo que el trabajo de los orientadores asignados en esas zonas fue más lento.
- En 5 zonas no se pudo ubicar un espacio fijo para el trabajo del orientador, por lo que tenían que visitar a los grupos en las casas de las personas o trabajar en espacios públicos. Esto no detuvo la labor de los orientadores pero retrasaba mucho el trabajo.
- En una zona se presentaron algunos conflictos de índole políticos por una agrupación contraria al partido político en el gobierno por lo que se tuvo que redefinir la delimitación de la misma.
- La delimitación geográfica de las zonas resultó en un mero ejercicio de gabinete ya que en casi todas ellas se atendió gente de colonias que no pertenecían a la delimitación inicial. Esto más que una dificultad, mostró que es importante la ubicación física del Centro para poder tener mayor impacto en la población.

Como se puede apreciar la metodología de selección las zonas de trabajo fue atinada, sin embargo la operación nos mostró que en varios de los casos se tuvieron que hacer ajustes en la operación del programa, por lo que la selección de las mismas deberá incluir elementos adicionales para reducir las posibles dificultades.

### **Selección de espacios para ubicar a los Centros de atención.**

Esta actividad representó uno de los retos más importantes que tuvimos. En los casos que ya existía un espacio físico proporcionado por entidades de los distintos niveles de gobierno, en la práctica resultó en problemáticas cotidianas, ya que en muchos de los casos veían a los Centros como un inquilino incómodo, en algunos de ellos no solo no recibieron apoyo sino que fueron motivo de constantes quejas. Sin embargo en la mayoría de los casos esto se resolvió con dialogo. Los problemas importantes fueron en aquellas zonas donde no conseguimos espacio físico proporcionado por una instancia de gobierno. En la mayoría de los casos lo resolvimos con el apoyo de los vecinos, al proporcionarnos espacios físicos. Estos los acondicionamos y en algunos casos pagamos una renta. Para el caso de las 5 zonas que no conseguimos espacio físico, los orientadores, en conjunto con vecinos de la zona y de autoridades locales, adaptaron lugares públicos o trabajaban en casa de vecinos donde llegaban personas de la zona.

Creo que es muy importante contar con un lugar bien acondicionado en la zona antes de iniciar la operación del programa.

### **Seguimiento del trabajo de los orientadores.**

A cada uno de los orientadores se fijaron metas en su contrato de trabajo. El resumen general de las metas se presenta en la tabla 5 de la sección IV.5. A continuación enuncio a manera de evaluación lo que observé en la operación:

El mecanismo de rendición de cuentas que diseñó y operó el jefe del Departamento de Economía Social y Proyectos Productivos cumplía con los requisitos que la Contraloría Municipal solicitó. Éste sirvió para contar con la información completa del avance del programa y también para apoyar de mejor manera el trabajo del orientador. Sin embargo, eran necesarios incluir mecanismos de validez de la información proporcionada por los orientadores como avances de los proyectos y personas participantes en las actividades realizadas. Esto lo menciono por uno de los comentarios que proporcionó una de las orientadoras en el cuestionario entregado *“revisaría y evaluaría mejor los resultados de cada orientador, ya que hubo quien inventó información”*. Esto mismo lo mencionó el coordinador del programa: *hubo orientadores que nos engañaron al inventar información*. El desempeño de los orientadores se iba observando a través de los resultados tangibles, es decir en la culminación y presentación de los proyectos de los grupos que acompañaban. Como se ha dicho a lo largo de este análisis, los buenos orientadores siempre se distinguían por muy buenos grupos. Los grupos de emprendedores que presentaban mal sus proyectos coincidían con esos malos orientadores que señalamos anteriormente.

### **Retos que enfrentaron.**

Los orientadores en el cuestionario mencionaron los siguientes retos que representó el programa:

- *Ganar la confianza en los habitantes del territorio asignado, así como de los actores claves de la colonia.*
- *Desconfianza de las personas respecto a los programas gubernamentales ya que han sido engañados y manipulados en otros momentos. Además de que, en muchos casos, están acostumbrado a recibir apoyos monetarios o en especie sin necesidad de rendir cuentas.*
- *El desconocimiento sobre la economía social.*
- *Negativa para el trabajo en equipo. Las personas no aceptaban relacionarse con otras personas que no fueran familiares (porque ven a los familiares como de confianza). Para el caso de los jóvenes, especialmente los universitarios, el reto era que estuvieran seguros de qué cosa querían hacer, es decir, ellos no se veían con sus compañeros a largo plazo sino más bien como una aventura mientras decidían que hacer. Indecisos y con mil dudas e inseguridades.*
- *Jerarquía del capital sobre cualquier cosa. Era muy frecuente que la gente pensara que el que pone el dinero es el que manda.*
- *Dificultad en la toma de decisiones democrática. En muchos casos los participantes pensaban que el papá o jefe de familia es el que dice qué se hace y cómo se hace. Eso de que todos somos iguales y de que cada socio tiene un voto para los jerarcas de la familia no era así.*
- *La mirada del corto plazo que tenían muchos funcionarios públicos. Los funcionarios del municipio y muchas de las personas que ahí laboraban les costaba mucho creer en programas más de largo plazo y menos populistas. En otras palabras, el programa buscaba transformar a la sociedad más de fondo y por ende los resultados se verían un poco más tarde; pero algunos de los funcionarios buscaban resultados inmediatos como poner alumbrado en lugar de formar gente.*
- *Ajustarse a los tiempos políticos y de gobierno. La burocracia de las instituciones.*
- *Los recursos económicos asignados a los orientadores, para algunos funcionarios parecían excesivos y por lo mismo cuestionaron fuertemente el costo-beneficio del programa.*
- *Lo que más costó era cambiar la mentalidad de la gente para emprender, pero sobre todo la falta de confianza en ellos mismos.*
- *La curva de aprendizaje para los orientadores es larga, lo que no permite adaptarse a los tiempos del gobierno.*

El coordinador del programa coincidió con varios de los retos arriba mencionados, y añade que:

- *Se debe contar con conocimiento sobre las posibilidades legales en el diseño de un programa gubernamental. El reto es encontrar el equilibrio en la disyuntiva de tiempo vs. lo legal. Por un lado, al ser un periodo corto de gobierno (tres años), se esperan programas diseñados en corto tiempo para ser operados lo antes posibles. Pero por otro lado hay muchas restricciones legales que deben atenderse. Recordó que *solo puedes hacer lo que está permitido, lo que está en la ley.**
- *Como se mencionó anteriormente, un gran reto es la selección de los orientadores. Buenos orientadores garantiza el programa. Es importante saber quién tiene, además*

de las competencias requeridas, la sensibilidad para trabajar en un programa de este tipo, o solo busca el dinero.

- Contar con los recursos suficientes para dar mayor seguimiento al trabajo de los orientadores.

### **Comentarios sobre el programa visto como política pública social.**

Los emprendedores mencionaron lo siguiente:

Ambos entrevistados indicaron que les sirvió mucho el programa y que no cambiarían nada. Que los dotó de muchas herramientas para tener una visión empresarial y para mejorar las relaciones entre los involucrados en el proyecto.

*Este programa daba capacitación lo cual es más importante que lo material, además de que te ayuda a trabajar en equipo y a generar un compromiso con el grupo. Otros programas muchas veces desunen a las personas y se pierde la amistad ya que no hay cultura de trabajo en equipo.*

*Este programa nos permitió dar un salto muy importante en la conceptualización de la empresa, nos capacitó en cosas que no conocíamos y que son muy importantes para una empresa, como definir la misión, visión y valores, poder costear y cotizar de mejor manera los productos, el identificar en cómo distinguirnos con los clientes, tener conocimiento de inventarios, en mejorar los procesos de producción, en organizarnos mejor, en cómo administrar una empresa, algo fundamental.*

Algunos cambios propuestos

*Debería tener un plazo mínimo de un año. El gobierno debería poner el dinero y ser operado por alguien más como una universidad. Para evitar el clientelismo partidista.*

Los orientadores mencionaron que en general las personas veían a los programas de gobierno como “asistencialistas, es decir, llegaban pensando que iban a recibir dinero para sus empresas. En las pláticas de invitación y en los recorridos, muchos expresaron que no creían en nada que viniese del gobierno” sin embargo al comenzar el programa se daban cuenta de que “eso que hacíamos era distinto, pero no era lo común”. Además en los cuestionarios destacaron lo siguiente:

#### a. Rasgos positivos observados

*Lo positivo del programa CoEmprende fue que se dio un enfoque al valor y capacidad de las personas para fortalecer sus empresas. El acompañamiento semanal permitió generar lazos de confianza entre el orientador y el grupo. El enfoque en economía social que bridó la base para generar una forma distinta de hacer empresa. La formación de los orientadores y el seguimiento a su trabajo.*

*El programa en sí ya era algo muy positivo para la sociedad y para las personas. El programa realmente se acercó en cada colonia a los emprendedores potenciales. Sintieron cerca al Gobierno. El programa realmente formó y cambió la visión local por una un poco más amplia en cuanto a alcance de un negocio. Casi todos lograron ver que hay caminos posibles para establecer un negocio más formal. Las metodologías utilizadas funcionaron en cuanto a que eran prácticas y aprendieron a*

*“hacer” no solo teoría. La gente se entusiasmó y se vieron así mismas como protagonistas (se conocieron más ellos mismos).*

*Empoderamiento personal. Generar empleos con principios cooperativos. Mejorar la calidad de vida. Bajar índices de pobreza. Mejoramiento en el tejido social. Hacer crecer la economía de su comunidad. Capacitación para la elaboración de su plan de negocios. Acompañamiento.*

*Una forma distinta de atender a las empresas. Centrado en la capacitación. Muy personalizada. De invitación abierta y sin condiciones (dinero, formación de grupos, etc.). Que abarcaba a las varias colonias y las más necesitadas.*

*Con mucho seguimiento hacia los orientadores y capacitación constante. Con oferta a muchos otros proyectos ligados (vinculación y redes). Promovía la cooperación entre orientadores. Flexibilidad.*

*Que el trabajo con los grupos sea en sus empresas te permite ver más de lo que ellos te dicen.*

b. Rasgos negativos observados

*Lo negativo de este programa fue la manera abrupta en que se terminó, que no escucharon a las necesidades de las personas dando más atención a las cuestiones y tiempos políticos. Considero que faltó mayor estructura respecto a la metodología a seguir, manuales y más recursos para el acompañamiento.*

*Fue un problema serio al final, el no poder constituir las empresas ante notario y el no poder conseguir el capital de trabajo para arrancarlas. Las personas no tenían el dinero, y se quedaron ahí sin poder dar el salto final hacia la formalidad.*

*El temor de darse de alta en la SHCP y tener que pagar impuestos hizo que ni siquiera quisieran arrancar como personas físicas con actividad empresarial.*

*Fue una lástima que se cerrara abruptamente, no hubo oportunidad de capitalizar los esfuerzos, buscar opciones para los ya egresados y mejorar el programa cada vez.*

*Falta de conocimiento del programa, de las personas que entraron como Directivos (después del cambio).*

*Programa a corto plazo, que implicaba poco tiempo de trabajo, no a largo plazo.*

*Se tornó un tema político electoral, con este programa que no permitió la generación de nuevas empresas.*

*Falta de difusión.*

*Pocos especialistas en ciertos temas.*

*Creo que pudimos crear más trabajo colaborativo entre zonas y orientadores.*

*Objetivos poco claros con las empresas, a falta de indicadores.*

*Metodología demasiado abierta, (que dificultó la) evaluación.*

c. Propuestas para iniciar un programa similar

*Propongo que sea un programa permanente y que dure al menos dos años para que verdaderamente se generen cambios perdurables y de impacto en las comunidades, además de incluir otros programas que generen redes de colaboración y se apoye a los grupos, sobre todo en la comercialización de sus productos.*

*Tiempos muy claros para cada etapa. La metodología de (acompañamiento debería ser) más uniforme para los orientadores que permita la sistematización, sin que se convierta en una camisa de fuerza o el ABC del emprendimiento.*

*Orientadores más comprometidos con la Economía Social y el trabajo cooperativo, y que puedan atender todos los temas de la empresa.*

*Integración de especialistas (que pueden ser los mismos orientadores) para temas muy específicos (finanzas, merca, etc.). (Tal vez con una) Área al pendiente de los temas de financiamiento y tendencias. El orientador no puede atender todo.*

*Mayor trabajo de difusión para la captación de las empresas*

*Lo enfocaría con los principios cooperativos pero dejaría abierta la posibilidad de que se constituyeran bajo otras figuras legales.*

*Implementaría el programa tal como se hizo, asegurando que al final se pudieran costear gastos notariales.*

*Revisaría y evaluaría mejor los resultados de cada orientador, ya que hubo quien inventó información.*

*Diagnosticaría mejor la realidad social y económica de cada barrio o colonia en cuestión y mediante un consejo consultivo trazaría una estrategia más dirigida a cada quien, incluso en coordinación con trabajadores(as) sociales del barrio o colonia.*

*Apoyaría a aquellos que pasaran a la formalidad dándose de alta en la SHCP con clientes ancla que les permitieran crecer al menos el primer año.*

*Crearía un programa de apoyo complementario de acompañamiento los primeros 12 meses de la empresa. Una oficina donde ellos pudieran pedir apoyo y consejos.*

*Generaría un proyecto de economía social como materia en el último año de bachillerato en escuelas públicas que tengan un oficio, en determinadas zonas donde exista mayor marginación mejorando su comunidad, generándoles la visión de emprender de manera solidaria, con principios cooperativos, generando una vinculación con gobierno estatal, federal, y municipal*

El coordinador del programa propone lo siguiente

*En general el diseño fue el adecuado, solo propondría un proceso de selección de orientadores más estricto.*

*En la operación propondría contar con más recursos para ofrecer una mejor supervisión y acompañamiento a los orientadores.*

### **Comentarios sobre el impacto personal y profesional en los orientadores, emprendedores y el coordinador del programa al participar en este programa.**

Emprendedores.

*Ahora veo las cosas diferentes, el Juan después del programa es otro: es innovador, cree en él mismo, ahora se ve como empresa Serp y no como Juan, ahora lo vemos como empresa y somos capaces de ir al banco y que nos presten dinero.*

*El programa también unió a la familia.*

*Me quitó los miedos, me ayudó a tener confianza en mí mismo, me dio madurez, me ayudó a enfrentar desafío, nos dotó de muchas herramientas. Crecimos como empresa y como personas*

Orientadores.

*Mi trabajo como orientador dio a mi vida un giro muy importante, en lo personal me permitió redireccionar mi misión de vida facilitando la transformación de las personas a través del acompañamiento a grupos que participan en procesos de economía social, para ser parte del cambio y aportar al mundo una alternativa diferente de vida. En lo profesional me ha permitido ser parte de proyectos muy importantes a nivel nacional, trabajando con instituciones gubernamentales, municipios, organizaciones sociales y orgullosamente siendo parte de la Universidad Iberoamericana, he ampliado mi mirada sobre los alcances de la economía social, tuve la oportunidad de viajar al País Vasco y Andalucía dimensionando el poder de las cooperativas para la construcción de una sociedad más justa. En general puedo decir que me siento muy afortunada por haber sido parte este programa porque veo que se hacen realidad procesos que no pensaba fueran posibles y creo que hay muchas cosas por venir y definitivamente veo la economía social como la opción para el cambio en mi país.*

*Para mí todo fue positivo y constructivo. Tocar y conocer la realidad social de los grupos vulnerables que asistimos fue muy revelador y sobre todo darse cuenta que no hay soluciones fáciles ni mágicas; que no parece que haya recursos que alcancen para resolver las problemáticas de cada sector, de cada barrio, de cada colonia (tan diversas entre sí aunque estén en la misma ciudad). La preparación que recibimos para tomar el rol de orientadores me parece que fue adecuada y suficiente.*

*Quizá lo único que podría lamentar profundamente es que se hubiera suspendido tan abruptamente sin dar oportunidad de ver los resultados a mediano plazo y sobre todo de poder dar seguimiento (a los) grupos que deseaba seguir adelante hasta el final.*

*El cambio de manera personal fue muy importante para mi vida, es una de las experiencias que recuerdo y que más satisfacciones me dejó, el poder ver cómo la gente cambiaba cada día de su capacitación, cómo se empoderaban y tenían confianza en su proyecto en la forma que iba a cambiar su vida, me llenó de mucha energía y de saber que este era un proyecto de vida, y que yo era una pequeña parte de cada proyecto y de la responsabilidad que eso generaba. Creo en mi confianza, seguridad, fuerza, sobre todo porque viví todo ese cambio, considero que es un proyecto que pudo haber dado más. Afortunadamente gente maravillosa como (la Ibero), están haciendo posible que siga vigente, y de manera profesional puedo decir que crecí muchísimo en todos los aspectos de mi vida, me seguí preparando con la participación del diplomado en desarrollo social, pude dar talleres de trabajo en equipo a mis compañeros de diferentes áreas en donde actualmente laboro, lo que me ha permitido lograr mis metas. De alguna manera esa experiencia y aprendizaje que adquirí me ha dado grandes oportunidades, gracias por haberme permitido colaborar con ustedes.*

*Este programa cambio mi vida personal y profesional, me permitió encontrar y conocer formas distintas de hacer las cosas, profesionalizar mi actuar, adentrarme a un tema apasionante y en el que encuentro no solo una alternativa económica, sino una forma de vivir. En este programa encontré gente con la que hoy sigo trabajando, hice grandes amistades con las que comparto intereses (orientadores, gente de las empresas, otros actores relacionados). Fue la base para lo que he construido durante los últimos 5 años.*

Coordinador.

*Llegué a tener claridad de lo que es economía social en la práctica y de que es una muy buena opción para ser implementada como política pública. No entendí porque (el presidente municipal) no se dio cuenta del impacto del programa, ya que creo que sí es una muy buena alternativa para sacar a las personas de la pobreza.*

*Pienso que el fomento de la economía social debería ser una estrategia de gobierno para combatir la pobreza. Hacerlo en el sector privado es muy caro.*

*Me dio claridad que las personas que quieran trabajar en un programa como el que coordiné deben tener pasión, ya que si no es así, no es fácil obtener resultados.*

*Descubrí que es más importancia un modelo de empresa colectiva que el individual.*

*Por otro lado me di cuenta de lo complicado que es el trabajar en equipo. Tal vez por la naturaleza humana de pensar en uno mismo.*

*Dudaba al inicio de la economía social, sin embargo al final me di cuenta de la fuerza que puede tener en el desarrollo del país. Ahora soy un ferviente seguidor de la economía social. A mis alumnos les recomiendo esta fórmula empresarial.*

De los comentarios de los principales actores del programa, se puede decir que el programa contribuyó a formar mejores personas.

Por último agregaría que era muy significativo observar y escuchar a las personas que presentaban sus proyectos terminados. Me di cuenta que no sólo estaban resolviendo su problema de ingreso, sino que también habían crecido como personas. Es decir observé mayor confianza en ellos, una mayor autoestima, una sensación de empoderamiento, que habían adquirido o desarrollado capacidades para el trabajo en equipo, con una nueva manera de conceptualizarlo, ya que confiaban en sus socios, generando así capital social en las empresas y en las comunidades. Así mismo mostraron desarrollo de valores como ayuda mutua, solidaridad, cooperación e interés por su comunidad habían comprendido la importancia de la dimensión empresarial y ya veían a su negocio o posible negocio con una visión empresarial orientado al mercado. En general se sentían personas productivas y que representaban un cambio en su territorio.

El coordinador del programa comentó: *la parte que me gustó más del programa es cuando los grupos presentaban los proyectos ya que vi que sí podía funcionar.*

## VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El trabajar en la Secretaria de Desarrollo Social y Participación Ciudadana del municipio de Puebla, representó, para el autor, una experiencia inigualable de acercamiento a “la realidad” de la pobreza urbana y del acercamiento de la economía social a estas situaciones y las posibilidades y limitaciones de las políticas públicas sociales en este ámbito. Muchos aprendizajes y conclusiones tuve tanto de índole personal como profesional. A continuación los enuncio clasificados en generales y en aquellos relacionados con el programa.

Conclusiones generales.

- 1) La mirada de los gobernantes mexicanos que pertenecen a un partido político es, con frecuencia de corto plazo y su prioridad, en muchas ocasiones, no está en la solución a fondo de los problemas, sino más bien en generar, a toda costa, capital político. Por supuesto que los periodos de tres años en el gobierno sin posibilidad a la reelección inmediata en México, hace que esto se acentúe más.
- 2) La pobreza urbana es muy compleja, dolorosa y llena de sorpresas. La gente que la habita tiene más recursos personales que los que se cree.
- 3) El programa ayudó a romper con el círculo vicioso gobierno-pobreza, en el cual los pobres esperan contribuciones marginales de los gobiernos y los gobernantes posibles votos. Con este programa, al no darles dinero, sino formación y acompañamiento en procesos empresariales sociales, muchas personas participantes cambiaron esa inercia. Esto demuestra que la ruptura de esta dinámica de codependencia, y su reemplazamiento con otra dinámica mucho más constructiva, es posible en Puebla e, indudablemente, en otras zonas de México, América Latina y más allá donde las personas en pobreza y los gobiernos se encuentren en una dinámica negativa parecida.
- 4) Los valores que se promueven desde la economía social, de colaboración, solidaridad y ayuda mutua, los vi en casi todo momento al intentar vincular el programa con distintos actores del sector. La generosidad, autenticidad y profesionalismo estuvo muy presente entre todos los agentes.
- 5) La filosofía y finalidad de la economía social es carismática y de fácil aceptación, sin embargo la puesta en práctica no es fácil. Ya que valores y prácticas como la democracia, el trabajo en equipo, y en general la construcción colectiva, lo vuelven muy complejo y de fácil renuncia. No es que estos valores y prácticas no existan en las personas y culturas en cuestión, sino son valores y prácticas, en muchos casos, secundarias en personas y grupos inmersos en un sistema sociocultural y económico que premia, tanto de forma material como de forma simbólica, el individualismo, la competencia, el consumismo, la dependencia y la jerarquía.
- 6) Desafortunadamente la confianza entre la mayoría de las personas que trabajan en el gobierno es muy baja si no nula. Noté que los servidores públicos, en especial de alto nivel jerárquico, no hablan con la verdad, no dicen todo lo que saben, y pueden boicotear o incluso atacar un programa sin razones “lógicas” sino por motivos, al parecer, políticos y/o personales.
- 7) Desde un puesto de gobierno como en el que tuve la oportunidad de estar, se puede hacer mucho para el desarrollo de la comunidad.

- 8) Existe mucha gratitud de las personas a las que se les apoya, lo cual puede aprovecharse de muchas maneras. Lo más importante es ser transparente y honesto con ellos y así generar un círculo virtuoso gobierno-ciudadano de confianza y cocreación en vez de desconfianza, codependencia y simulación.

Conclusiones relacionadas con el programa de política pública de Fomento a la Economía Social y Cooperativismo diseñada y operada.

Estas conclusiones se basan en impresiones mías, del coordinador del programa, de orientadores y tres emprendedores (de dos empresas) que participaron en el programa. Son datos válidos pero, bajo las circunstancias, son datos, y por tanto también, conclusiones preliminares. Haría falta un estudio más global y riguroso para sacar conclusiones más definitivas.

- 1) La fórmula empresarial de economía social puede resultar ser un remedio eficaz de combate a la pobreza.
- 2) El diseño de los tres programas que implicó el proyecto de fomento a la economía social y cooperativismo, de acuerdo a lo analizado en el capítulo anterior, apunta a que fue el adecuado.
- 3) La creación de empresas de economía social en zonas pobres puede contribuir a la mejora en la cohesión social de la comunidad, ya que los emprendedores, con frecuencia son más susceptibles a organizarse para resolver problemas de la comunidad.
- 4) Los resultados en las personas emprendedoras, aunque preliminares, ya que el programa solo duró once meses y no hubo seguimiento de ellos, parecen mostrar que el mismo contribuyó en la formación de mejores ciudadanos.
- 5) La figura de Orientador Socio Empresarial es clave en la operación del programa, ya que es el principal referente con el grupo, y de su trabajo eficiente depende en gran medida el avance de los grupos. Como consecuencia la selección, formación y acompañamiento de los mismos representa el reto más importante en la estrategia presentada.
- 6) La dimensión social del proceso de emprendimiento, es decir la construcción de equipos sólidos, es tal vez lo más importante en el acompañamiento y es donde se tiene que poner más atención en la implementación de una política similar.
- 7) El impulso de la economía social y cooperativismo comprometido implica un modelo de valores más comprometidos con el desarrollo a mediano y largo plazo (Freundlich, 2010).
- 8) El ingrediente “político” en un programa de estas características debe de cuidarse y fortalecerse en todo momento. Por un lado el presidente municipal, o la primera persona en el organigrama de gobierno, debe estar convencido de un programa como el presentado en este trabajo y estar informado todo el tiempo sobre el avance resultados del mismo. Por otro lado debe haber operadores políticos que acompañen un programa y que ayuden a formular leyes y reglamentos que fomenten un proyecto de economía social.
- 9) La transparencia y rendición de cuentas en la utilización de los recursos para el programa, es vital para construir confianza con todos los actores involucrados.
- 10) La ubicación física y el adecuado acondicionamiento del centro de trabajo de los orientadores es un factor importante para el buen funcionamiento del programa.

Para terminar mencionaré algunas recomendaciones.

### **Recomendaciones operativas.**

- La metodología de acompañamiento fue muy atinada, recomendamos que se utilice en su totalidad.
- El proceso de selección de orientadores debe ser más estricto y con más tiempo. Se debe contar con instrumentos que apoyen en la medición del grado de compromiso y sensibilidad social de los candidatos, algo que creemos es fundamental para el proyecto. Se debe indagar más sobre la información que entregan los candidatos incluyendo las cartas de referencia. Debe haber una convocatoria abierta.
- Se tiene que contratar a personas que garanticen lo que se espera lograr.
- Los cursos de capacitación y formación a los orientadores son muy importantes, se debe priorizar en el de coaching de equipo y en el de herramientas para el desarrollo del modelo y plan de negocio.
- Mantener una continua formación y acompañamiento a los orientadores.
- Garantizar que existan espacios físicos con la mínima infraestructura para el trabajo en las zonas de atención. Esto no quita continuar con la buena práctica, que mencionaron algunos orientadores, de ir a los lugares de trabajo de los emprendedores.
- Realizar un diagnóstico territorial con los participantes del programa, utilizando la metodología de diagnóstico que elaboramos.
- El control y supervisión del trabajo de los orientadores es muy importantes. Recomendamos usar los instrumentos que aplicamos.
- Para lograr impacto de largo plazo, el programa debería ser también de largo plazo y una de las claves para alcanzar los objetivos presentados es el acompañamiento que se tenga por mucho tiempo a los grupos emprendedores.
- Las empresas con fórmula de economía social creadas y posteriormente integradas en redes es muy importante, sin embargo el acompañamiento es fundamental, ya que es muy fácil, especialmente al inicio, que desistan de trabajar colectivamente, sobre todo si no hay nada especial que los motive.
- La identificación de actores que se sumen a un programa como el presentado es muy importante.
- El apoyo a la comercialización de los productos y servicios de las empresas creadas es algo que debe ser incluido en las estrategias de acompañamiento.
- La creación de estrategias financieras colectivas que partan de las mismas empresas es algo que deberá de considerarse.
- Crear indicadores de seguimiento del proceso de acompañamiento y de la operación de las empresas una vez que estén operando.

### **Recomendaciones generales.**

Con la experiencia propongo que un programa como el presentado, debe “blindarse” ante los posibles “cambios” políticos y situaciones fuera de control. Para ello recomiendo que la operación del mismo no sea a través de una instancia gubernamental, sino que sea operada por alguna Asociación Civil con experiencia y que reciba fondos del gobierno para la operación. Por otro lado debe haber operadores políticos que acompañen el programa y que ayuden a formular leyes y

reglamentos de fomento a la economía social y cooperativismo que hagan posible la continuidad del programa sin importar el partido en el gobierno.

Recomiendo a los gobiernos de todos los niveles, en especial a los municipales, adoptar una política similar para combatir la pobreza e impulsar al desarrollo local incluyente. Es crucial comprender que los resultados de transformación en las zonas son de largo plazo. Por lo que la continuidad del mismo debe garantizarse.

La estrategia de los Centros de Emprendimiento Colectivo en zonas pobres urbanas debe ir acompañado de otros programas sociales, de seguridad, vivienda, salud, educación, etc., para que en conjunto contribuyan a la reconstrucción del tejido social de las comunidades.

## REFERENCIAS

- ACI-Américas (2011), Alianza Cooperativa Internacional. Propuesta de Actividades para el Año Internacional de las Cooperativas.
- ACI-Américas (2010), La Alianza Cooperativa Internacional. Obtenido de su portal: <http://www.aciamericas.coop/>.
- Alburquerque, F. (2005). Notas acerca del enfoque del desarrollo económico territorial para el empleo, Instituto de Economía y Geografía, Consejo Superior de Investigaciones Científicas, Madrid (España).
- Arando, S. et al (2012). Estudio sobre la relación entre salud y la densidad de empleo en empresas participativas por sus trabajadores en Gipuzkoa. Versión revisión de uno de los autores. Ikasmina. País Vasco, España.
- Asián, R y Rodríguez, C. (2015). Economía Social y Solidaria. Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía. No. 5. Sevilla. España. Recuperado de [http://www.iuntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/InformacionEstadisticayCartografica/RevistaEconomia\\_Social.pdf](http://www.iuntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/InformacionEstadisticayCartografica/RevistaEconomia_Social.pdf)
- Consejería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo
- Baker, J. y Schuler, N. (2004). Analysing urban poverty. A summary of methods and approaches. World Bank y Research Working Paper 3399, September 2004. Recuperado de <https://siteresources.worldbank.org/INTURBANPOVERTY/Resources/analyzingurbanpoverty.pdf>.
- Banco Mundial (2005). What is urban poverty? Recuperado de <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTURBANDEVELOPMENT/EXTURBANPOVERTY/0contentMDK:20227679~menuPK:341331~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:341325,00.html>.
- Betancur, M. S., Stienen, A., Uurán A. y Omar A. (2001). Capítulo 9. Construir Capital Social para configurar un entorno innovador en condiciones de debilidad político-Institucional. En publicación: Globalización: cadenas productivas & redes de acción colectiva: reconfiguración territorial y nuevas formas de pobreza y riqueza en Medellín y el Valle de Aburrá. Obtenido de <http://www.clacso.org.ar/biblioteca>.
- BID (2005). Banco Interamericano de Desarrollo. Departamento de Desarrollo Sostenible. Pobreza Urbana. Recuperado de [http://www.iadb.org/sds/SOC/site\\_399\\_s.htm](http://www.iadb.org/sds/SOC/site_399_s.htm).
- Calderón, S. (2014). Construyendo políticas públicas: Los programas de fomento cooperativo del Distrito Federal (1997-2013). Tesis de obtención de grado de Maestría en Sociología Rural. Universidad Autónoma de Chapingo.
- Campello, T (2011), Presentación del Programa Combate al Hambre de Brasil. Sexto Seminario de Transferencias Condicionadas de Ingresos. Santiago de Chile el 29 y 30 de septiembre 2011. Obtenido de <https://es.slideshare.net/FAOoftheUN/ministra-tereza-campello>.
- CEPAL/AECID (2007). Políticas de reducción de la pobreza en América Latina: las experiencias de los programas de transferencias condicionadas, Capítulo III del Ensayo Progresos en

- la reducción de la pobreza extrema en América Latina, CEPAL/AECID, pp. 131-168. Recuperado de <http://archivo.cepal.org/pdfs/2008/S200801.pdf>.
- CEPES-A (2011), Confederación de Entidades para la Economía Social-Andalucía. Recuperado de su portal <http://www.cepes-andalucia.es/>.
- CEPES (2010), Confederación Empresarial Española de Economía Social. Informe bianual 2009-2010, pp. 162.
- CEPES-Andalucía (2009). Buenas prácticas en economía social en Andalucía, Escuela de Economía Social, Junta de Andalucía, pp. 117.
- CIRIEC (2011). Centre International de Recherches et d'Information sur l'Économie Publique, Sociale et Coopérative. Recuperado de su portal <http://www.ciriec.ulg.ac.be/>.
- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Puebla (2010), Última reforma publicada en el Periódico Oficial el 8 de octubre de 2010.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2011), Reforma del 13 de abril de 2011.
- CONAPO. (2005). Índice de Marginación Urbana. México D.F.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2010). Medición de Pobreza en los municipios de México, pp. 39.
- CONEVAL. (2017). Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Obtenido de [www.coneval.org.mx](http://www.coneval.org.mx).
- CONEVAL1 (2017). Evaluación de la política social. Recuperado de <http://www.coneval.org.mx/Evaluacion/Paginas/Evaluacion.aspx>
- CONEVAL2 (2017). Términos de Referencia de la Evaluación de Consistencia y Resultados. Recuperado de [http://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Documents/TDR\\_ECR.pdf](http://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Documents/TDR_ECR.pdf)
- Chaves, R. y Monzón, J.L., (2007). La economía social en la Unión Europea. Resumen del Informe elaborado para el Comité Económico y Social Europeo.
- Diario Oficial. (16 de junio de 2010). Lineamientos y criterios generales para la definición, identificación y medición de la pobreza. México.
- Duque, I (2014). Políticas públicas, urbanismo y fronteras invisibles. Las disputas por el control espacial en Medellín. Geo Crítica. Universidad de Barcelona. XIII Coloquio Internacional de Geocrítica El control del espacio y los espacios de control Barcelona, 5-10 de mayo de 2014. Recuperado de <http://www.ub.edu/geocrit/coloquio2014/Isabel%20Duque%20Franco%20-%20Formatado.pdf>
- EAES (2012). Programa de Dinamización empresarial de zonas con necesidades de transformación social de Andalucía. Obtenido de la página de EAES <http://www.escueladeeconomiasocial.es/sites/default/files/paginas/Dinamizacion%20empresarial%20ZNTS%202011-2012.pdf>.

- Encuesta Nacional Sobre Inseguridad ENSI 7/2010, Instituto Ciudadano de Estudios Sobre Inseguridad A.C. Indicadores, pp. 63.
- Fernández, D. (2013). La economía social: el acento latinoamericano, en “Miradas sobre la economía social y solidaria en México.” Leïla Oulhaj, et al. Universidad Iberoamericana, Puebla – CIISS.
- Foro Iberoamericano y del Caribe sobre Mejores Prácticas (2005), Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (UN-Habitat), del Consejo de Gobierno de UNHabitat, pp. 31.
- Freundlich, F. (2010). Notas del Módulo Principios y Valores Cooperativos, Máster en Gestión de Empresas de Economía Social –Universidad Iberoamericana – Puebla, febrero 2010.
- Fuentes M. e Izquierdo R. (2010). Diagnóstico de territorios desfavorecidos en la ciudad de Sevilla. Escuela Andaluza de Economía Social. Tres Barrios, Amate Sur y Torreblanca Norte. Proyecto REDES Sevilla. Obtenido de [http://www.empleo.gob.es/redretos/es/contenidos/actualidad/2011/06/Diagnostico\\_de\\_territorios\\_desfavorecidos\\_opt.pdf](http://www.empleo.gob.es/redretos/es/contenidos/actualidad/2011/06/Diagnostico_de_territorios_desfavorecidos_opt.pdf).
- Gaceta Oficial del Distrito Federal (2009), no. 629, 10 de julio de 2009, pp. 22-38
- González, R., Rodríguez, R., Cubero, R. y Cejudo, M. (2010). Programa de dinamización empresarial entre los colectivos en riesgo de exclusión social. Junta de Andalucía.
- GSEF (2016). Foro Global de la Economía Social,. Resumen de las iniciativas presentadas. Montreal, obtenido de [http://www.gsef2016.org/wp-content/uploads/2016/11/GSEF2016\\_RECAP\\_3\\_ES.pdf](http://www.gsef2016.org/wp-content/uploads/2016/11/GSEF2016_RECAP_3_ES.pdf).
- Guerra, P. y Fernández A. (2012). Miradas globales para otra economía. SETEM. Barcelona. Recuperado de <http://www.setem.org/blog/es/federacion/miradas-globales-para-otra-economia>
- H. Cámaras de Diputados (2010). Centro de estudios sociales y de opinión pública de la H. Cámaras de Diputados. [www.diputados.gob.mx](http://www.diputados.gob.mx)
- INAES (2013). Instituto Nacional de la Economía Social. Diagnóstico del Programa de Fomento a la Economía Social 2013, elaborado por la Universidad Iberoamericana Puebla. Diciembre de 2013. Recuperado de [http://www.inaes.gob.mx/doctos/pdf/transparencia/DiagnosticoPFES/DIAGNOSTICO\\_INAES.pdf](http://www.inaes.gob.mx/doctos/pdf/transparencia/DiagnosticoPFES/DIAGNOSTICO_INAES.pdf)
- Johnston, B., Simmons, R. (2009). Co-operatives and poverty reduction. Evidence from Sri Lanka and Tanzania. Co-operative College 2009. ESRC, recuperado de [www.esrc.ac.uk](http://www.esrc.ac.uk).
- LESS, Ley de Economía Social y Solidaria, México (2013). Recuperado del portal de la Cámara de Diputados [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LESS\\_301215.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LESS_301215.pdf).
- Ley General de Desarrollo Social (2016). Últimas reformas publicadas en el DOF 01-06-2016. Recuperado de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/264\\_010616.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/264_010616.pdf).
- Ley General de Sociedades Cooperativas (2011). Última reforma publicada DOF 13-08-2009. Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/143.pdf>.

- Ley Orgánica Municipal, Gobierno del Estado de Puebla, Secretaría de Servicios Legales y Defensoría Pública, Orden Jurídico Poblano (2011). Publicada en el Periódico Oficial el 31 de diciembre de 2010. Recuperada de <http://www.pueblacapital.gob.mx/i-marco-normativo-aplicable/marco-legal/normatividad-municipal>.
- Lizartza, A., (2010). Notas del Módulo de Emprendimiento Social, Máster en Gestión de Empresas de Economía Social –Universidad Iberoamericana – Puebla, Julio 2010.
- Luzarraga, J.M. e Irizar, I. (2012). La estrategia de multilocalización internacional de la Corporación Mondragon. *Ekonomiaz* N.º 79, 1er cuatrimestre.
- Maingon, T. (2004). Política social en Venezuela 1999-2003, Cuadernos del CENDES, Año 21, No. 55, Tercera Época, enero-abril 2004, pp. 48-49. Recuperado de [www.redalyc.org/articulo.oa?id=40305504](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=40305504).
- Municipio de Puebla (2012). Primer informe de Gobierno Municipal. Recuperado de <http://pueblacapital.gob.mx/xiv-informes-por-disposiciones-legales/162-informes-por-disposiciones-legales/3671-2011-2014-informes-por-disposiciones-legales>
- MC (2017). Portal del Corporativo Mondragon. Magnitudes económicas. Recuperado de <http://www.mondragon-corporation.com/sobre-nosotros/magnitudes-economicas/>
- MU (2010). Notas de la Fase 1 “Las claves del cooperativismo”. Máster en Gestión de Empresas de Economía Social en Universidad Iberoamericana Puebla. Mondragon Unibertsitatea, Junio 2010.
- Neira, I., Cadaval, M. y Portela, M. (2010), Ayuda al Desarrollo, Capital Humano, Capital Social y Crecimiento: una visión de la situación en Latinoamérica, pp. 23.
- OIT (2014). Organización Internacional del Trabajo. La economía social y solidaria. Recuperado de [http://www.oit.org/wcmstp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---coop/documents/publication/wcms\\_185354.pdf](http://www.oit.org/wcmstp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---coop/documents/publication/wcms_185354.pdf).
- OIT (2002). Organización Internacional del Trabajo. Recomendación 193. Recuperado de [http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_ILO\\_CODE:R193](http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R193)
- ONU (2017). Declaración de la Organización de las Naciones Unidad del año de las Cooperativas. Recuperado de su portal <http://www.un.org/es/events/coopsyear/>.
- ONU (2011). Objetivos de Desarrollo del Milenio. Informe 2011, Naciones Unidas. Recuperado de [http://www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/11-31342\(S\)MDG\\_Report\\_2011\\_Book\\_LR.pdf](http://www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/11-31342(S)MDG_Report_2011_Book_LR.pdf)
- ONU (2010). Las cooperativas en el desarrollo social (64/136). Resolución Aprobada por la Asamblea General del Sexagésimo cuarto periodo de sesiones del 13 de julio de 2009, Recuperado de <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N09/470/02/PDF/N0947002.pdf?OpenElement>.
- ONU (2000). Objetivos de Desarrollo del Milenio, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

- Orlando, J. (1994). Hacia una política de convivencia: la experiencia de Medellín. Consenso, Revista de Cultura Política, No 2, Bogotá, julio de 1994, páginas 7-17. Extraído de <http://www.jorgeorlandomelo.com/bajar/convivenciam.pdf>
- Parlamento Europeo (2009). Resolución sobre Economía Social (2008/2250 (INI)) del Parlamento Europeo.
- PMD (2011). Plan Municipal de Desarrollo 2011-2014, Puebla, Gobierno Municipal. Recuperado de <http://www.pueblacapital.gob.mx/vi-planes-municipales-de-desarrollo/174-planes-municipales-de-desarrollo/3687-2011-2014-planes-municipales-de-desarrollo>
- Periódico Oficial (viernes 7 de octubre de 2011), Gobierno Constitucional del Estado de Puebla., Número 3, cuarta sección.
- Periódico Oficial (lunes 31 de marzo de 2010). Código Reglamentario para el municipio de Puebla.
- Periódico Oficial (22 de abril de 2005). Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla. Recuperado de <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Estatal/Puebla/wo96649.pdf>.
- Presupuesto Ciudadano (2010). Presupuesto de Egresos de la Federación (2010), <http://www.apartados.hacienda.gob.mx/presupuesto/temas/pef/2010/index.html>, pp. 15.
- Pino, D. (2011). Foro Iberoamericano de Economía Social. Escuela Andaluza de Economía Social, Osuna, Sevilla, España. Del 30 de mayo al 3 de junio de 2011.
- Programa General de Fomento Cooperativo del Distrito Federal (2009), Gaceta Oficial del Distrito Federal, Órgano del Gobierno del Distrito Federal, pp. 139.
- Repetto, F. (2005). La dimensión política de la coordinación de programas y políticas sociales: una aproximación teórica y algunas referencias prácticas en América Latina, INDES, p. 40. Obtenido de [www.old.clad.org](http://www.old.clad.org)
- SDSPC (2012). Primer informe de gestión de la Secretaría de Desarrollo Social y Participación Ciudadana del Gobierno Municipal de Puebla ante el Honorable Cabildo. Sesión Ordinaria del 10 de Febrero del 2012.
- Seon-Seop K. (2016). Status of Social Economy Development in Seoul, A case Study of Seoul. Seoul Metropolitan Government. GSEF Montreal.
- Smith, S. (2005) Ending Global Poverty: A Guide to What Works. New York: Palgrave Macmillan.
- Viteri, G. (2007). Política Social: elementos para su discusión, Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2007b/297/](http://www.eumed.net/libros/2007b/297/).
- Vázquez-Barquero, A. (2009). Desarrollo Local, una estrategia para tiempos de crisis. Universitas Forum, Vol. 1, No. 2, April 2009. Obtenido de <http://www.universitasforum.org/index.php>.
- WCM (2014). Monitor cooperativo mundial. Recuperado de su portal <http://monitor.coop/>
- World without Poverty* (2014). Brazil learning initiative. Recuperado de <https://wpp.org.br/en/node/480>.

## ANEXO 1. PROYECTO DE FOMENTO A LA ECONOMÍA SOCIAL Y COOPERATIVISMO EN EL MUNICIPIO DE PUEBLA<sup>26</sup>

### 1. Marco Teórico - Conceptual

#### Modelo económico y pobreza

Las condiciones de bienestar de una sociedad están determinadas por la atención de múltiples factores que se fundamentan en la economía, pero cuyas aristas demandan la observación de elementos que articulan la actividad social. El volátil comportamiento de la economía mundial basada en el libre mercado ha resultado en incertidumbre y exacerbación de la desigualdad de la riqueza. Los costos de la globalización repercuten en la afectación de las economías en todos sus niveles de desarrollo debido a prácticas de especulación, monopolio, deslocalización de los capitales y maximización, a toda costa, del capital por encima del trabajo y la productividad de las personas.

Las crisis económicas mundiales provocan factores de desempleo, reducción de los ingresos en el núcleo familiar, y desaceleración económica. Los más afectados por estas circunstancias son los estratos que viven en pobreza, ya que el empleo no se recupera de la misma manera que un país en niveles de macroeconomía y, aún cuando lo hace, los salarios disminuyen en detrimento de dicha clase. Así, quienes habían sorteado la pobreza, inevitablemente volvieron a ella.

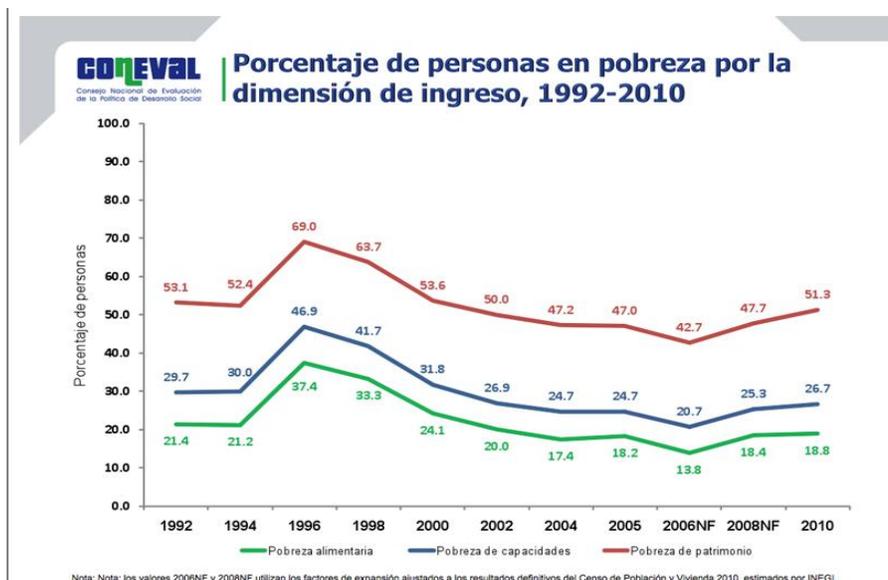
En el primero de los Objetivos de Desarrollo del Milenio de la Organización de las Naciones Unidas (2000) -Erradicar la pobreza extrema y el hambre, una meta es alcanzar empleo pleno y productivo para todos, incluyendo mujeres y jóvenes-, el informe de la Naciones Unidas del 2011 establece que “Han pasado más de tres años desde que se produjo la caída más rápida y profunda en la actividad económica global desde la Gran Depresión. Si bien se está produciendo un crecimiento en la economía mundial, el mercado laboral mundial está comportándose en muchos aspectos como se anticipó en mitad de la crisis: desempleo alto y persistente y lenta generación de empleo en los países desarrollados, a la par que un déficit generalizado de trabajos decentes incluso en los países en vías de desarrollo con más rápido crecimiento.

Asociado a los efectos anteriores, las dificultades causadas por la economía de libre mercado generan contravalores más ligados al individualismo y aislamiento que al desarrollo del espíritu humano gregario por naturaleza.

Por otro lado, la aplicación de las políticas sociales en el país ha carecido de eficacia; observando un incremento de la pobreza por la dimensión de ingreso en los últimos años, como lo muestra la siguiente gráfica proporcionada por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL).

---

<sup>26</sup> El documento fue redactado por varios integrantes del equipo de trabajo de la Dirección de Política Social y Economía Social, bajo la supervisión, inspiración y aprobación del autor. Se destaca a Francisco García, Mauricio Fernández y Bernardo López quienes fueron, junto el autor los principales redactores. El documento se entregó a Contraloría Municipal en enero de 2012.



Este escenario de pobreza ha generado descomposición del tejido social comunitario, observando en los territorios, principalmente urbano marginales, pérdida o deterioro de la confianza entre vecinos, al interior del núcleo familiar, desinterés comunitario, indiferencia a la solución de problemas y a los vecinos, poca participación comunitaria, nula organización social, acciones anárquicas que afectan a otros, etc.

Información proporcionada por el CONEVAL arroja que en el 2010, en particular, Puebla es el municipio con más pobres en todo el país. El porcentaje de población que vive en situación de pobreza es de 39.9% (732 mil 154 personas); de las cuales 110 mil 012 personas se encuentran en pobreza extrema; 1 millón 238 mil 862 personas vive con, al menos, una carencia social; y 900 mil 774 poblanos viven con ingresos inferiores a la línea de bienestar, lo que significa 49.1%.

### Economía social y cooperativismo

En el aspecto social, las asignaturas del modelo democrático mundial han trascendido el plano de la elección de los regímenes mediante el sufragio. Esquemas emergentes de participación demandan procesos permanentes y activos de ciudadanía. Así, instituciones públicas y de la sociedad civil enfatizan en la necesidad de reducir los márgenes de desigualdad con la implementación de modelos económicos descartados por el neoliberalismo y que, de hecho, se han puesto en práctica con éxito en diversos países, derivando en buenas prácticas por sus resultados favorables en el abatimiento de la crisis, la generación de empleo y el restablecimiento del tejido social. Un modelo ya probado y con mucho éxito es la economía social, cuyos antecedentes históricos datan desde la existencia del hombre, quienes con trabajo asociado y cooperativo lograban alcanzar sus metas para la sobrevivencia del grupo y, en épocas recientes, las primeras cooperativas organizadas tienen su origen a principios del siglo XIX.

Se entiende como economía social al “conjunto de entidades que se organizan en forma de asociaciones, fundaciones, mutuales, cooperativas, entre otras, en las que prima el interés general por sobre el particular, donde la toma de decisiones se realiza de modo democrático y participativo. En este modelo económico, prevalece el trabajo por sobre el capital, e incluye unidades económicas pertenecientes a todos los sectores y participa en todas las fases del proceso productivo.”

Las empresas de economía social se distinguen por poner en práctica principios y valores que entrañan no sólo aspectos de eficiencia sino, puntualmente, de desarrollo humano y social. Siendo los principales principios los siguientes: primacía de las personas y el trabajo sobre el capital; adhesión abierta y

voluntaria; gestión democrática; participación económica de los miembros; autonomía e Independencia; educación, formación e información; cooperación entre empresas de economía social; interés por la comunidad; y se apegan a valores como cohesión, libertad, sentido de pertenencia, equidad, responsabilidad, solidaridad, ayuda mutua, cooperación, subsidiaridad, interés social, justicia distributiva, cuidado del medio ambiente, entre otros.

La adopción de un modelo empresarial basado en economía social no es una moda sino un recurso. Alrededor del mundo el modelo está dando resultados en el desarrollo de comunidades, particularmente en la generación de empleo, la reducción de la pobreza y la reestructuración de los esquemas de coparticipación. La Alianza Cooperativa Internacional (ACI)-fundada en Londres en 1895- y con presencia exitosa en más de 100 países destaca que aproximadamente uno de cada siete habitantes del planeta es miembro de una cooperativa (fórmula empresarial más común de la economía social).

En el continente americano -golpeado estructuralmente por las crisis económicas- los avances por la adopción del modelo arrojan los siguientes datos: en Canadá, una de cada 3 personas es miembro de una cooperativa; sólo el movimiento Desjardins en Quebec reúne a más de 5 millones de socios; en Argentina existen más de 18 mil cooperativas que reúnen a una cifra superior a los 9 millones de miembros; en Colombia y Costa Rica 10% de la población es miembro de cooperativas; en Brasil las cooperativas producen 72% del trigo, 43% de la soja, 39% de la leche, 38% del algodón, 21% del café y sus exportaciones son superiores a los mil 300 millones de dólares; en Bolivia una sola cooperativa de ahorro y crédito maneja alrededor de la cuarta parte de los ahorros nacionales; en Colombia las cooperativas de salud atienden a 25% de la población del país y una de éstas es la segunda empresa en el ranking nacional de generación de empleo; en Uruguay las cooperativas dan empleo directo o indirecto a más de 40 mil personas, cifra equivalente a casi 3% de la población económicamente activa en el país.

En comparación con otros métodos de acción social, las ventajas de la economía social son elocuentes ya que la participación, acompañada por la democracia, es el núcleo central de la gerencia en la sociedad contemporánea. No obstante, la participación enfrenta fuertes resistencias e intereses; se requieren políticas y estrategias orgánicas y activas para hacer avanzar la participación.

La Organización de las Naciones Unidas (ONU) ha declarado al 2012 como el Año Internacional de las Cooperativas (AIC). Los objetivos del AIC son, entre otros, crear conciencia sobre del impacto socio-económico que han tenido las cooperativas en el combate a la pobreza y a la generación de empleo; promover la creación y el crecimiento autónomo de las cooperativas; promover la creación y el crecimiento de las cooperativas entre las personas y las instituciones para enfrentar necesidades comunes y para el empoderamiento socio-económico; alentar a los gobiernos y a los organismos reguladores a establecer políticas, leyes y normas que conduzcan a la creación y el crecimiento de las cooperativas. El sentido de comunidad, concepto generado en los últimos lustros para recuperar la participación de la sociedad en la vida de las ciudades, se basa en diseño y gestión a nivel local, en escala de barrio o colonia.

En este sentido, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) externó en 2002 la Recomendación 193, conocida como Recomendación sobre la promoción de las cooperativas:

- “Reconociendo la importancia de las cooperativas para la creación de empleos, la movilización de recursos y la generación de inversiones, así como su contribución a la economía... en sus diversas formas, promueven la más completa participación de toda la población en el desarrollo económico y social, ... son cada vez más un factor clave del desarrollo económico y social y contribuyen a la erradicación de la pobreza”

- “los gobiernos deberían establecer una política y un marco jurídico favorables a las cooperativas compatibles con su naturaleza y función, e inspirados en los valores y principios cooperativos...”
- “Las cooperativas confieren poder a la gente al permitir que incluso los segmentos más pobres de la población participen en el progreso económico; crean oportunidades de empleo para todas aquellas personas que tienen calificaciones, pero que cuentan con poco o ningún capital; dan también protección, al organizar agrupaciones de ayuda mutua en las comunidades...”

El Parlamento Europeo hace mención de la importancia de la Economía Social en las localidades. En su Resolución del Parlamento Europeo, de 19 de febrero de 2009, sobre economía social (2008/2250(INI)), se indica que ésta:

- “contribuye a rectificar tres desequilibrios fundamentales del mercado de trabajo: el desempleo, la inestabilidad en el trabajo y la exclusión de los desempleados tanto en el plano social como en el mercado laboral (...) La economía social tiene una función en la mejora de la empleabilidad y (...) crea empleos que normalmente no se deslocalizan”
- “tiene un papel clave que desempeñar en el logro de los objetivos (...), del crecimiento sostenible y del pleno empleo (...) además de crear y mantener el tejido social y económico, contribuyendo así al desarrollo local y a la cohesión social”

En el caso español, en su informe bianual 2009-2010, la Confederación Empresarial Española de Economía Social (CEPES) reportó que la economía social en el país peninsular mantuvo los niveles de empleo a pesar de la crisis. En ese periodo, la facturación conjunta del sector alcanzó la cifra de 92 mil 157 millones de euros. Asimismo, se identificaron sectores emergentes de generación de empleo en tecnologías de la información y comunicación, industrias culturales y servicios sociales, entre otros (que representa más del 11% del PIB por encima de lo que genera el turismo).

El Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública de la H. Cámara de Diputados manifiesta que el Sector Social de la economía agrupa hoy en día a millones de mexicanos en todo género de empresas -fondos, cooperativas, ejidos, comunidades, uniones, cajas de ahorro, asociaciones de usuarios, y tenedores paritarios de acciones- que están a la espera de acciones y apoyos de los tres órdenes de gobierno. En dicho tenor, desde el ámbito legislativo se han impulsado diversas propuestas cuyo objetivo es establecer mecanismos para facilitar la organización y la expansión de la actividad económica del sector social de la economía.

El Estado mexicano se ha atribuido la responsabilidad de fomentar e impulsar iniciativas que definan las reglas de organización, promoción, fomento y fortalecimiento del Sector Social de la Economía, como un sistema eficaz que contribuya al desarrollo social y económico del país, a la generación de fuentes de trabajo digno, al fortalecimiento de la democracia, a la equitativa distribución del ingreso y a la mayor generación de patrimonio social. Desafortunadamente, especialistas y miembros de las organizaciones cooperativas y del movimiento cooperativo en México han afirmado que actualmente este sector se encuentra en una fase de estancamiento legislativo ya que dichas iniciativas no han tenido avance alguno.

En cuanto a las políticas públicas, no existen programas en los tres niveles de gobierno que coordinen esfuerzos o políticas a favor de las sociedades cooperativas en particular, salvo en casos aislados como el Fideicomiso que Administrará el Fondo para el Fortalecimiento de Sociedades y Cooperativas de Ahorro y Préstamo y de Apoyo a sus Ahorradores.

Asimismo, no se cuenta con un registro único de la cantidad de empresas de economía social y cooperativas existentes que demuestre su importancia, número de miembros o vertiente económica. En

el caso de las empresas sociales, existen programas de apoyo y entidades coordinadoras de recursos que financian diversos proyectos a nivel federal, como el Fondo Nacional para el Apoyo de Empresas Solidarias (FONAES) a cargo del Gobierno Federal.

Sobre la creación, capacitación y educación se carece, en general, de programas académicos de conformación de empresas de economía social y cooperativas como generadoras de empleo.

El sector de la Economía Social pretende dar respuesta a determinados objetivos de consenso en la sociedad mexicana, entre otros:

- Al fomento de la capacidad emprendedora y empresarial con fórmulas empresariales adecuadas para el desarrollo del espíritu emprendedor y de la iniciativa empresarial
- Al problema del empleo con puestos de trabajo de mayor estabilidad y calidad, y mayor crecimiento que el del sistema económico tradicional, contribuyendo a fijar la población en áreas geográficas donde la economía convencional está ausente o en crisis
- A la cohesión e inserción social con trabajo asociativo o cooperativo para favorecer la integración laboral y social de personas y grupos en riesgo de exclusión social

En el plano municipal, uno de los ejes principales en el cuadrante de los planes estratégicos de desarrollo en el presente es el impulso de la participación ciudadana, pero no mediante las desgastadas relaciones del Estado paternalista, sino a partir de esquemas de gestión social, por medio de los cuales, las personas, comunidades y asociaciones generen sus propias responsabilidades y obligaciones, ya no sólo las emanadas en el marco estructural del Estado.

Las líneas estratégicas, metas y objetivos de la actual administración local se hallan planificados en el Plan Municipal de Desarrollo 2011-14 (PMD) del H. Ayuntamiento de Puebla que establece, en sus ejes de acción, la necesidad de generar puentes de relación entre las instituciones y la sociedad poblana a partir de dos premisas fundamentales: la búsqueda de mejores condiciones económicas para las clases más necesitadas a través de programas solidarios que fomenten autoconfianza y empoderamiento y, en forma paralela, la importancia de reconstruir el tejido social tan disminuido por causas de inseguridad y violencia, primordialmente.

El PMD evalúa el potencial de los recursos con los que se cuenta para satisfacer a las personas, las comunidades y la sociedad en su conjunto. Por tanto, será a partir de la atención del núcleo familiar -como base de la comunidad- como habrá de impulsarse la participación ciudadana para mejorar las condiciones de vida del municipio.

En dicho tenor, el PMD (2011-14: 21) establece que: “La participación ciudadana es, por lo tanto, fundamental para formular una estrategia de desarrollo a partir de: a) determinación del potencial de la zona así como las principales carencias; b) involucramiento a la dinámica económica y cooperación con las instituciones para la formulación y el seguimiento de iniciativas y acciones de desarrollo; c) apoyo a la construcción y definición de las condiciones generales e infraestructura adecuada para facilitar el surgimiento de iniciativas económicas que también tiene que ver con la infraestructura social que debe ofrecer el municipio; d) promoción de opciones para la formación y capacitación de los recursos humanos para combatir el desempleo y mejorar los ingresos familiares; y e) acompañamiento de programas de índole social relacionados principalmente con equidad, salud y educación.”

Como la trascendencia social y económica de Puebla a nivel nacional sigue vigente (actualmente representa la cuarta zona metropolitana más concurrida de la República Mexicana), la necesidad de mejorar las condiciones de vida resulta apremiante.

## 2. Marco Jurídico

Sustentado en las disposiciones constitucionales y leyes aplicables, el Proyecto de Fomento a la Economía Social y al Cooperativismo en el Municipio de Puebla estimula el emprendimiento colectivo con enfoque en los principios de la economía social para la generación de empresas colectivas, así como la capacitación, consolidación y expansión de empresas y organizaciones del Sector.

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.- Artículos 25, párrafos 3º, 6º y 7º; y 123, párrafo 1º, 26, párrafo A y 28.
- Ley General de Cooperativas.- Artículos 90, 92 y 93.
- Ley General de Desarrollo Social.- Capítulo V, Artículo 33, 34 y 35.
- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Puebla.- Artículos 11 incisos I, II, III y IV; 14 incisos I, II, III, IV, y V; 19 incisos I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII y IX; 21; 29; 32; 17 y 18.
- Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla .- Artículos 2, incisos I, II, III, IV, V; 8 incisos I y II; 9 incisos I, II, III, IV, V, VI y VIII; capítulo III, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 33 y 34.
- Ley Orgánica Municipal del Estado de Puebla.- Artículos 38, 78 fracciones V, XLVII incisos a), b), c); Capítulo X, Sección I, artículos 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112 y 113.
- Plan Municipal de Desarrollo del H. Ayuntamiento de la Ciudad de Puebla 2011-14.- El eje 4 Desarrollo Social Incluyente, apartado 4.4 líneas estratégicas 4.4.1.1 y 4.4.1.2 .

## 3. Marco de Acción

Como se ha enfatizado, el desarrollo de la economía requiere el diseño y ejecución de fórmulas que destinen una mejor distribución de la riqueza, disminución de las desigualdades sociales, equidad, mecanismos que aseguren el crecimiento del empleo, fortalecimiento de la capacidad de organización y autogestión de los grupos sociales, y fortalecimiento de tejido social. En este sentido, el H. Ayuntamiento de Puebla adopta, en sus líneas estratégicas, la promoción de un desarrollo social incluyente a través de la construcción del capital social bajo un modelo de economía social como se manifiesta en su estrategia 4.4 'Construcción de Capital Social', en la que se menciona como objetivo "Establecer las bases para promover una economía social, para mejorar las condiciones de vida y los ingresos de las familias a través de: la información, la capacitación, el apoyo al emprendimiento asociativo, el trabajo de colaboración y la visión comunitaria" (PMD: 108), mediante el impulso de economías locales que fortalezcan la solidaridad y el desarrollo de capital social en barrios y colonias y, particularmente, en grupos vulnerables o en situación de riesgo.

Por tal motivo, el H. Ayuntamiento de Puebla a través de la Secretaría de Desarrollo Social y Participación Ciudadana (SEDESO-M), ha diseñado un Proyecto de Fomento a la Capacidad Emprendedora para desarrollo del espíritu asociativo y de la iniciativa empresarial; se trata de una iniciativa generada desde una institución pública como resultado del estudio y análisis de diagnósticos elaborados en particular para la atención y, en su momento, prevención de la pobreza urbana en el municipio de Puebla. La especificidad de la herramienta cognitiva enfocada en el modelo de intervención, demanda la búsqueda de especialistas en la materia.

A partir de la perspectiva de combate a la pobreza, se conocen estrategias desde tres dimensiones a saber: inversión para la transferencia de recursos (otorgamiento de recursos económicos a las personas más

necesitadas para solventar sus necesidades inmediatas); inversión en infraestructura; e inversión para estimular en la población la generación de ingresos propios en forma sostenible. El Proyecto de Fomento a la Economía Social y Cooperativismo en el municipio de Puebla es una estrategia de combate a la pobreza desde la dimensión de la inversión para estimular en la población la generación de ingresos propios en forma sostenible, buscando hacer más productivos a los pobres, y así mantenerlos fuera de la pobreza, mejorando su ingreso familiar y el capital humano-social de la localidad. En este sentido, el proyecto pretende dar solución a las restricciones presentes en este sector social y económico, que son: de escala (salir del pensamiento individualista); de capacidad para la gestión; de acceso a mercados; y de acceso a créditos.

#### **4. Objetivo general y específicos**

##### **Objetivo general**

Mejorar las condiciones de vida y los ingresos de las familias poblanas, especialmente en condiciones de pobreza a partir de acciones fundamentadas en la economía social a través de información, educación, capacitación, apoyo al emprendimiento asociativo, trabajo en colaboración, organización y visión comunitaria, y que impacte en el fortalecimiento del tejido social.

##### **Objetivos específicos**

- a) Diseñar e instrumentar un programa cuyo objetivo sea la elevación de los ingresos familiares en comunidades con pobreza marginal y vulnerable del municipio de Puebla, a través del desarrollo de proyectos productivos con enfoque de economía social, incrementando además el capital social de las comunidades.
- b) Fomentar, a través de la formación y capacitación, la cultura emprendedora asociativa, trabajo en equipo, cooperación y las buenas prácticas de economía social.
- c) Orientar y acompañar a grupos de la zona interesados en desarrollar proyectos productivos de manera colectiva, a través de un modelo de atención integral que incluye las dimensiones social y económica.
- d) Apoyar a grupos que ya estén operando económicamente (formal o informalmente) en la profesionalización de la gestión para mejorar su organización y actividad económica fomentando el asociacionismo.
- e) Formar, capacitar y educar a las personas de las empresas formadas en los Centros.
- f) Brindar orientación contable, fiscal y legal para la constitución y operación de las empresas asociativas.
- g) Brindar orientación y acompañamiento para la búsqueda de financiamiento y capacitación técnica.
- h) Brindar orientación y espacios para la generación de estrategias de comercialización.
- i) Promover y difundir la fórmula empresarial de economía social y cooperativismo en diversos ámbitos de la sociedad.

#### **5. Programas y estrategias**

El Proyecto al Fomento de la Economía Social y el Cooperativismo en el H. Ayuntamiento de Puebla se sustentará en tres programas.

### **A. Centros de Emprendimiento Colectivo**

En ellos se atenderá a grupos de personas o empresas que deseen emprender de manera colectiva, bajo la supervisión de facilitadores especializados que transferirán las herramientas requeridas por el modelo de atención para lograr tal fin. Los servicios que se realizarán en los Centros son:

- I. Acompañamiento y orientación a grupos de la zona que estén interesados en desarrollar proyectos productivos de manera colectiva, a través de un modelo que incluye la dimensión social (transitando de grupo a equipo y de equipo a sociedad) y la económica (transitando de la idea-concepto a proyecto y de proyecto a empresa). El resultado del proceso es un plan de negocio y plan de gestión y de gobierno de la empresa-sociedad.
- II. Apoyo a grupos que ya estén operando (formal o informalmente) para mejorar su organización y actividad económica fomentando el asociacionismo.
- III. Identificación de posibles cadenas productivas para promover redes de suministro, abasto y comercialización.
- IV. Capacitación y formación a través de talleres y conferencias dirigidos a la población de la zona de atención para promover y difundir la cultura de emprendimiento, de trabajo en equipo, cooperación y de Economía Social.
- V. Presencia continua en red con los distintos actores involucrados en el territorio para detonar la transformación social de los territorios.

### **B. Formalización y Profesionalización de las empresas de economía social y cooperativas**

Este programa pretende continuidad al programa anterior a través de los siguientes servicios y apoyos:

- I. Acompañamiento a la búsqueda de capital para la inversión.
- II. En la constitución de las empresas.
- III. En la organización de uniones y desarrollo de redes.
- IV. A empresas surgidas en los Centros para su crecimiento y consolidación a través de capacitación, formación, asesoría especializada e incorporación a posibles cadenas productivas.
- V. En estrategias de comercialización y desarrollo de empresas cliente ancla.

### **C. Fomento a la cultura emprendedora asociativa basada en el modelo de economía social**

El programa se dará a conocer a los sectores sociales involucrados en la integración de capital social por medio de:

- I. Pláticas, conferencias y talleres en zonas de atención
- II. Pláticas, conferencias y talleres en instituciones educativas de niveles medio y superior,
- III. Mesas de trabajo y talleres en el ámbito empresarial,

IV. Foros y congresos especializados

V. Ferias y exposiciones

### **Estrategias**

- a) Apertura de 24 Centros de Emprendimiento Colectivo (Programa CoEmprende) en zonas de atención prioritarias del municipio de Puebla. Estas zonas se seleccionarán desde una estrategia más amplia de la Secretaría de Desarrollo Social y Participación Ciudadana del municipio, que pretende mejorar el tejido social.
- b) Diseño de la metodología de intervención y acompañamiento para el emprendimiento colectivo en los Centros.
- c) Contratación de prestadores de servicio, que recibirán el nombre de Orientadores Socio-Empresariales para la atención de los Centros de Emprendimiento Colectivo (Programa CoEmprende).
- d) Capacitación a los Orientadores Socio-Empresariales en el modelo de atención y acompañamiento para el emprendimiento colectivo, que incluye la dimensión social, transitando de grupo a equipo y de equipo a sociedad; y la económica, transitando de la idea-concepto a proyecto y de proyecto a empresa.
- e) Vinculación con distintos actores sociales, gubernamentales, empresariales, políticos y educativos, nacionales e internacionales para aprovechar las ventajas y la oferta que presenta cada uno de ellos.

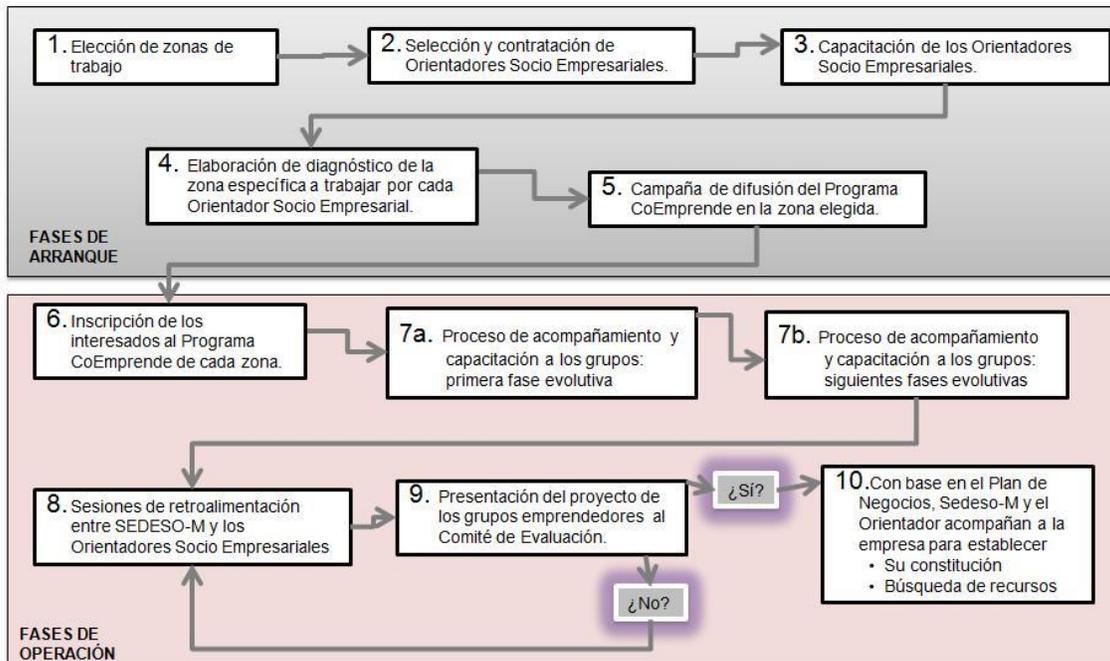
### **6. Funcionamiento de los Programas**

#### **A) Programa Centros de Emprendimiento Colectivo (CoEmprende)**

El modelo de atención y acompañamiento de este programa se basa en los principios y el modelo empresarial de empresas de economía social, porque:

- Establece primacía de las personas y del objeto social sobre el capital. Empresas donde los trabajadores son propietarios de la empresa. Empoderamiento en el trabajo
- Implica una organización y cultura empresarial con vocación de gestión participativa y gobernanza democrática
- Las personas desarrollan valores (solidaridad, cooperación, participación y responsabilidad) que pueden ir más allá de la empresa e influir en su entorno
- Los emprendimientos son asociativos, plantean una organización y desarrollo desde la base, y generan negocios exitosos social y económicamente

## Diagrama del proceso



## Descripción general del programa por etapas

El diagrama del proceso muestra la ruta de elaboración reflexiva para la consecución de los Planes de Gestión y de Negocios, que simbolizan la estructuración y conformación de una empresa. Para lograr este objetivo, el diagrama de flujo se desglosa en las siguientes etapas:

### 1. Elección de zonas de trabajo

Una estrategia de SEDESOM es el Programa Integral Urbano Social (PIUS), que pretende identificar las principales zonas con mayores carencias y problemas sociales de la ciudad, a través de diagnósticos participativos urbanos y sociales, para poder intervenir de manera integral con distintos programas sociales con el fin de mejorar la participación ciudadana y fomentar la organización social. Los Centros de Emprendimiento Colectivo se ubicarán en 24 de estas zonas.

### 2. Selección y contratación de Orientadores Socio Empresariales

SEDESOM a través de la Dirección de Política Social y Economía elegirá a los Orientadores Socio Empresariales –uno por zona- con base en aptitudes como capacidad de adaptación y liderazgo, facilidad de trato, conocimientos de economía social y experiencia en trabajo social, desarrollo de planes de negocios, manejo de grupos. El perfil particular del Orientador demanda la obligada búsqueda y contratación de personas especialmente calificadas; por lo tanto, se le contratará como prestador de servicios y su pago se establecerá en función de las necesidades específicas determinadas por SEDESOM y con base en la medición de este servicio en el mercado de las incubadoras locales y nacionales.

### 3. Capacitación de Orientadores Socio Empresariales

Como se mencionó anteriormente, el trabajo de los Orientadores Socio Empresariales es de vital importancia y aunque serán seleccionados buscando que cubran un perfil determinado, se pretende que ellos asimilen la filosofía y principios de la economía social y cooperativismo, y metodología de intervención, y que adquieran los recursos para llevar a la práctica de mejor manera la misma. Ellos recibirán la formación requerida a través de especialistas en la materia con el objeto de generar conciencia en la población acerca de la necesidad de revertir los esquemas de funcionamiento individual por el de asociacionismo enfocado en economía social, como plataforma para transferir información. Adicionalmente, se les dará a conocer la estructura informativa de los planes de Negocio y Gestión de una empresa colectiva.

### 4. Elaboración de diagnóstico de la zona específica a trabajar por cada Orientador Socio Empresarial

En coordinación con un despacho especializado, los Orientadores Socio Empresariales elaborarán un diagnóstico del territorio asignado para detectar las particularidades del mismo, identificando los actores presentes, la vocación económica y la vocación emprendedora del Territorio. SEDESO-M demandará un trabajo de campo exhaustivo –con registro gráfico e impreso para levantamiento de información- gracias al cual se detecten elementos que ayuden al orientador a comprender los perfiles y las necesidades de la población de la zona.

### 5. Campaña de Difusión del Programa CoEmprende en la zona elegida

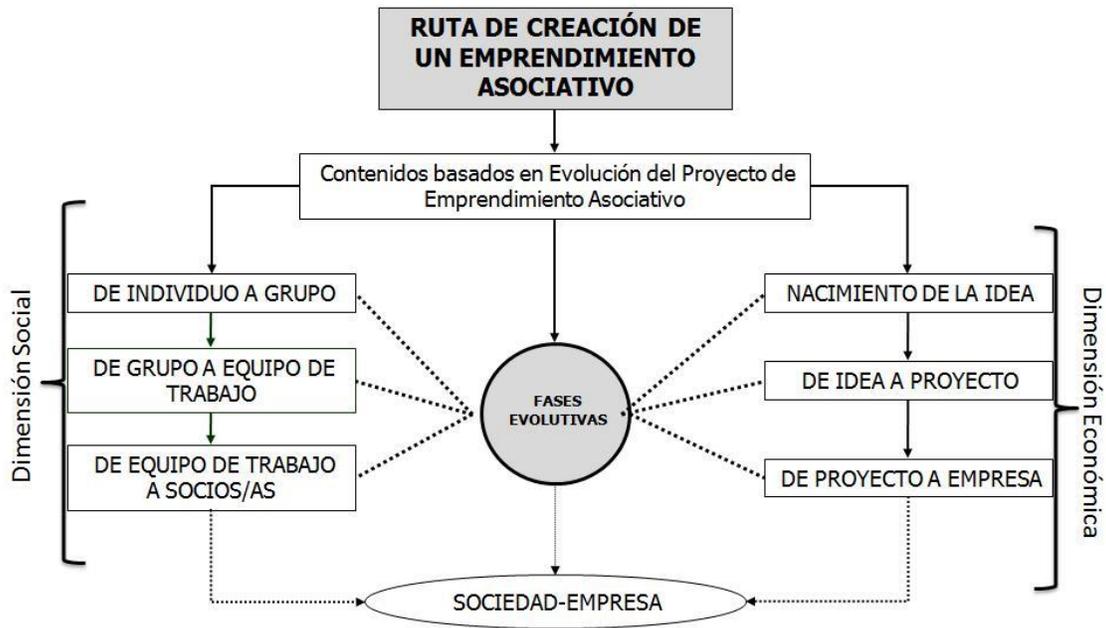
SEDESO-M diseñará una campaña permanente de difusión en la zona con diversos productos dependiendo de las condiciones de cada terreno –folletería, mantas informativas, perifoneo y artículos promocionales- a través de sesiones vecinales de información.

### 6. Inscripción de los interesados al Programa CoEmprende de cada zona

Los interesados se inscribirán a través de un formato de inscripción para abrir su expediente e incorporarlo a la base de datos de los grupos emprendedores. Los proyectos que se incorporen al Programa deberán de tener, al menos, tres socios.

### 7. Proceso de Acompañamiento y capacitación a los grupos

La siguiente figura es la ruta de creación de emprendimiento asociativo a partir de distintas fases evolutivas en las dos dimensiones: la social y la económica.



a) Primera fase evolutiva.

Los grupos inscritos, de nuevo emprendimiento o empresa ya formada, recibirán capacitación y acompañamiento a través de sesiones de trabajo preestablecidas y calendarizadas. El Orientador Socio Empresarial enfatizará, en esta etapa, las primeras fases de cada dimensión (de individuo a grupo y nacimiento de idea).

b) Sigüentes fases evolutivas.

El Orientador trabajará detenidamente en las etapas de transferencia de conocimiento con los grupos en los esquemas productivos de individuo a grupo a equipo de trabajo a socio por un lado, y del nacimiento de la idea a proyecto a empresa. En esta etapa, los grupos tendrán conocimiento de cómo hacer los planes de Gestión, Gobierno y Negocios, y qué campos deberán cubrir. Dichos documentos se conformarán en un proyecto empresarial que será presentado y defendido ante el Comité de Evaluación de SEDESO-M.

8. Sesiones de retroalimentación entre SEDESO-M y los Orientadores Socio Empresariales

SEDESO-M supervisará y evaluará el trabajo de transferencia de conocimiento -claro, preciso y homogéneo- del Orientador a los grupos por medio de controles de medición de aprendizaje y supervisando las sesiones de los Orientadores Socio Empresariales. Los grupos emprendedores deberán tener claros los objetivos, alcances y metas tangibles del proyecto, además de la iniciativa de SEDESO-M como un mero apoyo ajeno a la acostumbrada dádiva paternalista.

9. Presentación del proyecto de los grupos emprendedores al Comité de Evaluación

Cuando el Orientador perciba que sus grupos estén listos para echar a andar su empresa, solicitará una sesión del Comité de Evaluación de la SEDESO-M, el cual revisará los proyectos con base, principalmente, en la viabilidad económica y técnica, y de objetivos de la empresa, incluyendo la

madurez del grupo. Esto estará documentado en un Plan de Negocio, asegurará que contenga los campos obligatorios –misión, visión, valores, organización, funciones, responsabilidades, reglas de sociales, aspectos técnicos y administrativos, escenarios económicos, situación financiera, entre otros- y que entre describa un objetivo social y económico.

#### 10. Aprobación.

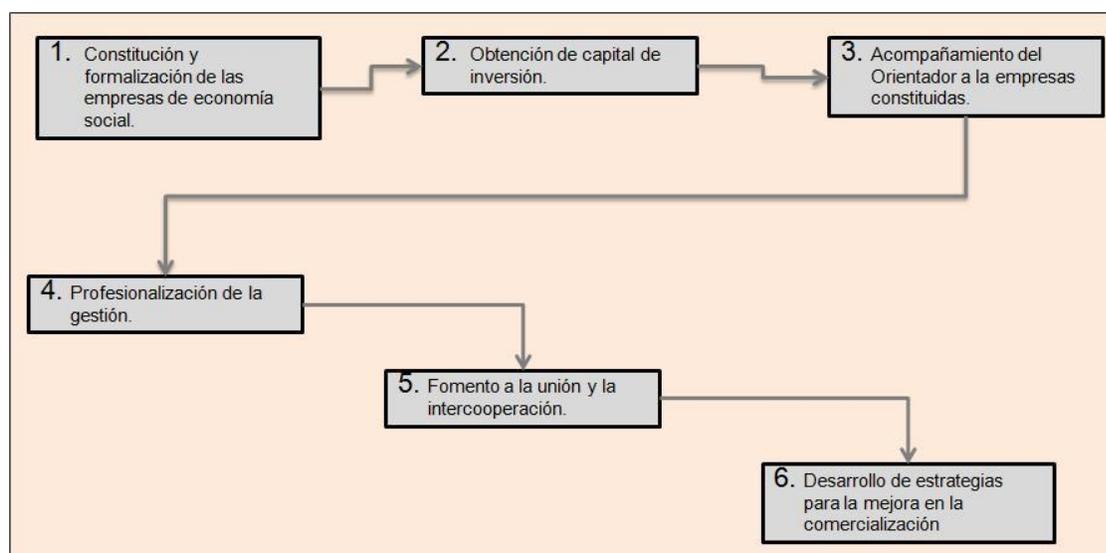
Los grupos emprendedores que no cumplan con los requisitos establecidos en los Planes de trabajo, tendrán una sesión de retroalimentación con el Orientador Socio Empresarial y personal de SEDESOM en la que se revisarán puntualmente las observaciones del Comité para su corrección. El Orientador Socio Empresarial supervisará la elaboración de un nuevo proyecto para su siguiente revisión.

Los proyectos aprobados por el Comité pasarán entonces al siguiente programa, en el que se acompañará con ayuda de SEDESOM a la búsqueda de recursos, constitución y profesionalización.

### B) Programa de Formalización y Profesionalización de las empresas de economía social y cooperativas (CoEmprende fase 2)

Como parte del proyecto de Fomento a la Economía Social y Cooperativismo en el municipio de Puebla y atendiendo a las restricciones y vulnerabilidad de este sector social y económico, se pretende acompañar y orientar a los emprendimientos en economía social en la constitución, obtención de recursos de capital para la inversión y arranque de las empresas, profesionalización de la gestión y en estrategias de mercado y comercialización.

#### Diagrama del proceso



## Descripción general del programa por etapas

### 1. Constitución y formalización de las empresas de economía social

La SEDESO-M, a través de la Dirección de Política Social y Economía Social, etiquetará en la base de datos a aquellos grupos más avanzados y susceptibles de transformarse en empresa para el acompañamiento y orientación de su posible constitución.

### 2. Obtención de capital de inversión

El Programa de Fomento a la Economía Social y Cooperativismo no asignará recursos a las empresas emprendedoras; sin embargo, para asegurarse de su cabal instalación y funcionamiento, la SEDESO-M y el Orientador Socio Empresarial acompañará a los equipos formados para la posible obtención de capital a través de fondos gubernamentales o instrumentos crediticios.

### 3. Acompañamiento del Orientador a la empresas constituidas

El Orientador Socio Empresarial brindará asesoría, y apoyo en transferencia de información a las empresas para que desarrollen planes y estrategias de cara a los retos que se vayan presentando en el proceso.

### 4. Profesionalización de la gestión

La SEDESO\_M elaborará un programa que incluirá cursos, talleres y seminarios para las empresas constituidas con el objetivo de profesionalizar la gestión en asuntos contables, financieros, administrativos, de mercado, de desarrollo humano, nuevas oportunidades y modelos de negocio y educación en los principios de la economía social. La anterior para el crecimiento de las empresas.

### 5. Fomento a la unión y la intercooperación

La SEDESO-M establecerá mecanismos para que las empresas de economía social y cooperativas se unan y conformen sinergias, según territorio, necesidades y segmento de mercado.

### 6. Desarrollo de estrategias para la mejora en la comercialización

La SEDESO-M desarrollará en conjunto con las empresas constituidas, estrategias que potencien la comercialización de sus productos.

## C) Fomento a la cultura emprendedora asociativa basada en el modelo de economía social

Elemento trascendental para el funcionamiento de la economía social y cooperativismo, este programa se centra en la promoción del modelo de empresa mencionado, así como en la cultura emprendedora, de los principios y valores del mismo. Por lo anterior, SEDESO-M en conjunto con Orientadores, universidades y otros actores, difundirá y promoverá el modelo de empresa de economía social a través de pláticas, conferencias y talleres en zonas de atención y centros educativos, mesas de trabajo y talleres en el ámbito empresarial, foros especializados, ferias y exposiciones.

## 7. Actividades y Beneficiarios

Los programas del Proyecto de Fomento a la Economía Social y Cooperativismo en el municipio de Puebla generarán una serie de actividades entre las cuales se describen las siguientes, con sus posibles beneficiarios.

Actividad	Beneficiarios
Charlas, talleres y cursos sobre emprendimiento colectivo, economía social y trabajo en equipo	Habitantes de las zona atendidas a través de los centros de emprendimiento
Acompañamiento para el emprendimiento	Grupos de personas que inicien el acompañamiento
Acompañamiento a las empresas formadas	Empresas constituidas por el Programa
Formación y educación: A directivos y trabajadores de empresas de economía social. En la gestión, en el gobierno de empresas de economía social, en trabajo en equipo, valores cooperativos, resolución de conflictos, y relacionados con la mejora colectiva	Empresas constituidas
Cursos, talleres, pláticas a estudiantes de bachillerato y universidades sobre emprendimiento colectivo, economía social y trabajo en equipo	Jóvenes estudiantes de Instituciones de educación media y universidades
Acompañamiento a proyectos sociales especiales Apoyo a la creación de grupos asociados y organizados	Habitantes de la Ciudad de Puebla que quieran crear organizaciones con enfoque de economía social

## 8. Instancias Operativas

La Dirección de Política Social y Economía Social de la SEDESOM llevará a cabo la instrumentación del Programa, a través del Departamento de Economía Social y Proyectos Productivos y el Departamento de Registro de Programas Sociales.

### Funciones

La coordinación y seguimiento del Programa de Fomento a la Economía Social y Cooperativismo en el municipio de Puebla a cargo de la Dirección de Política Social y Economía Social, debe prever por parte de ésta, las siguientes funciones:

- Estudiar y priorizar las zonas geográficas que demanden mayor atención, y los rubros en los que el programa sea factible de aplicarse.
- Verificar la viabilidad social de las acciones surgidas de los diversos diagnósticos y otros estudios de análisis situacionales y de contexto.
- Recibir las solicitudes procedentes remitidas por cada Orientador para el establecimiento de la empresa.

- Elaborar expedientes para cada uno de los proyectos de empresa para la instalación de la base de datos, desde su conformación hasta su funcionamiento como empresa. Los expedientes deberán ser digitales.
- Designar un número (código) de proyecto registrado con objeto de asegurar la no duplicidad de obras y/o acciones.
- Dar seguimiento a los proyectos elaborados por los grupos de emprendedores en todas sus etapas.
- Proporcionar orientación a los grupos empresariales conformados en coordinación con el Orientador de la zona específica, respecto de la transferencia de información y herramientas derivadas del presente Programa.
- Emitir informes periódicos al titular de la Secretaría de Desarrollo Social y Participación Ciudadana del H. Ayuntamiento de Puebla, además de seguimientos y conclusiones de proyectos.
- Recibir y dar cabal tránsito de dudas o inconformidades por parte del Órgano de Vigilancia y Unidades Administrativas Responsables de su operación, además de avisar a la Contraloría para los efectos que procedan en el ejercicio de sus funciones.
- Suspender temporal o definitivamente las aportaciones del municipio en caso de detectar incumplimientos o irregularidades en la aplicación del Programa.
- Coordinar la integración de un padrón de grupos emprendedores con motivo de la aplicación del Programa.
- Controlar y vigilar en coordinación con la Dirección de Participación Ciudadana y Organización Social de la Secretaría y el Órgano de Vigilancia, las actividades de los Orientadores Socio Empresariales y los grupos conformados como empresas.
- Implementar, en coordinación con los Orientadores Socio Empresariales, los mecanismos necesarios para operar, dar mantenimiento, conservación y vigilar el adecuado funcionamiento del Programa.

## 9. Vinculación

El Proyecto al Fomento de la Economía Social y el Cooperativismo en el H. Ayuntamiento de Puebla toma en cuenta y potencia la interacción con distintos actores, entre ellos se establecerá vinculación con los siguientes:

Personas en el Territorios de atención; Organizaciones sociales y de colectivos de la zona; Organizaciones vecinales; Centros educativos y recursos de formación; Instancias gubernamentales de los tres niveles; Entidades económicas de la localidad; Asociaciones y Cámaras empresariales; Asociaciones de cooperativas y de economía social; Universidades, Centros de capacitación e Incubadoras; Asociaciones cooperativas y de economía social; Notarios y corredores públicos

En particular, se establecerán las siguientes vinculaciones:

### Instancias Municipales

Con el objetivo de articular las acciones y esfuerzos encaminados a la capacitación para el autoempleo y el emprendimiento, de las distintas dependencias municipales, la Secretaría de Desarrollo Social y

Participación Ciudadana, será quien articule dichas iniciativas, para que se apoyen en los Centros de Emprendimiento Colectivo como fase siguiente de los grupos capacitados. Articulando así los esfuerzos del Instituto Municipal de La Mujer; el DIF Municipal; el Instituto Municipal de la Juventud; y el Instituto Municipal de Arte y Cultura. En estas líneas la oficina de Bolsa Trabajo de la Secretaría de Desarrollo Económico Municipal se sumará al programa.

### **Gobierno Federal**

Se tendrá acercamiento y vinculación, principalmente, con las siguientes instituciones: Secretaría de Economía; FONAES; Sistema Nacional de Empleo (SNE); Instituto Mexicano de la Juventud (IMJUVE); otros programas federales que apoyan al perfil de empresas formadas.

### **Gobiernos estatales**

En el plano estatal, se tendrá acercamiento y vinculación principalmente con las siguientes instituciones: Secretaría de Competitividad, Trabajo y Desarrollo Económico, Subsecretaría del Trabajo, Gobierno del Distrito Federal.

### **Organizaciones internacionales**

En la relación con instituciones de otros países se tendrá acercamiento y vinculación, principalmente, con las siguientes: Alianza Cooperativa Internacional (ACI); ACI Américas; Escuela Andaluza de Economía Social.

### **Organizaciones civiles**

En cuanto a organizaciones del sector social, se tendrá acercamiento y vinculación, principalmente, con las siguientes instituciones: CONFE-COOP, IMDECOOP, Grupo Jade, Colegio de Notarios, Caja Depac, Fundación Beck, Fundación Ayuda en Acción, Fundación Apuesta por Puebla, Prodesarrollo y Finanzas y Microempresas S.C.,

### **Instituciones académicas**

Se establecerá vinculación con las principales universidades públicas y privadas del municipio, y con instituciones de educación media y superior, como Universidad Iberoamericana (UIA), Universidad de las Américas (UDLA), Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP), Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), Benemérita Universidad Autónoma del Estado de Puebla (BUAP), Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP); Colegio de Bachilleres del Estado de Puebla (COBAEP).

## **10. Proceso de Mejora Continua**

Por su nivel de complejidad y los factores particulares de cada una de las zonas de aplicación, el Programa de Fomento a la Economía Social y Cooperativismo en el municipio de Puebla está sujeto a un proceso de Mejora Continua a partir de la observación y análisis empírico del mismo. El proceso será sujeto a revisión a través de los indicadores y medidores de evaluación, los cuales serán establecidos por SEDESO-M conforme su aplicación y ejecución.

### **Glosario de Términos**

**Cooperativa:** Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

**Capital social:** “Capital social es el conjunto de normas, valores, hábitos, confianza y redes que rigen la interacción entre las personas y las instituciones de la comunidad, y que facilitan la coordinación social para el beneficio mutuo”. Baste precisar que el capital es altamente dependiente del contexto en el que se desarrolla y que la ayuda al desarrollo no siempre simboliza crecimiento económico, sobre todo en situaciones en las que adquiere formas que sólo benefician a los capitales económicos y financieros en detrimento ya no de países sino de poblaciones desfavorecidas.

**Participación ciudadana:** Movimiento social gestado desde la sociedad civil a partir del cual la democracia se concibe ya no sólo como una forma de gobierno apegada sólo a la gestión o administración, sino que permita procesos de auto organización y transformación social; la participación ciudadana resulta un pilar en la construcción de una alternativa de sociedad.

**Pobreza alimentaria:** sin capacidad para obtener una canasta básica alimentaria, aun si se hiciera uso de todo el ingreso disponible en el hogar en comprar sólo los bienes de dicha canasta. Por debajo de la línea de bienestar mínimo.

**Pobreza de capacidades:** insuficiencia del ingreso disponible para adquirir el valor de la canasta alimentaria y efectuar los gastos necesarios en salud y educación, aun dedicando el ingreso total de los hogares nada más que para estos fines.

**Pobreza de patrimonio:** insuficiencia del ingreso disponible para adquirir la canasta alimentaria, así como realizar los gastos necesarios en salud, vestido, vivienda, transporte y educación, aunque la totalidad del ingreso del hogar fuera utilizado exclusivamente para la adquisición de estos bienes y servicios. Por debajo de la línea de bienestar económico.

**Línea de bienestar mínimo (LBM):** valor monetario en un mes determinado de una canasta alimentaria básica. Para efectos de la medición se toma como referencia el valor de la canasta del mes de agosto de cada año en que se hace la medición. Ésta línea se calcula para los ámbitos rural y urbano. Al mes de mayo de 2011 la LBM se ubica en la zona urbana, en \$1,100.9 (mil cien pesos) per capita mensuales.

**Línea de bienestar económico (LBE):** valor monetario de una canasta alimentaria y no alimentaria de consumo básico. En datos proporcionados igualmente por CONEVAL, al mes de mayo de 2011 la LBE se ubica en la zona urbana, en \$2,208.9 (dos mil doscientos ocho pesos) per capita mensuales.

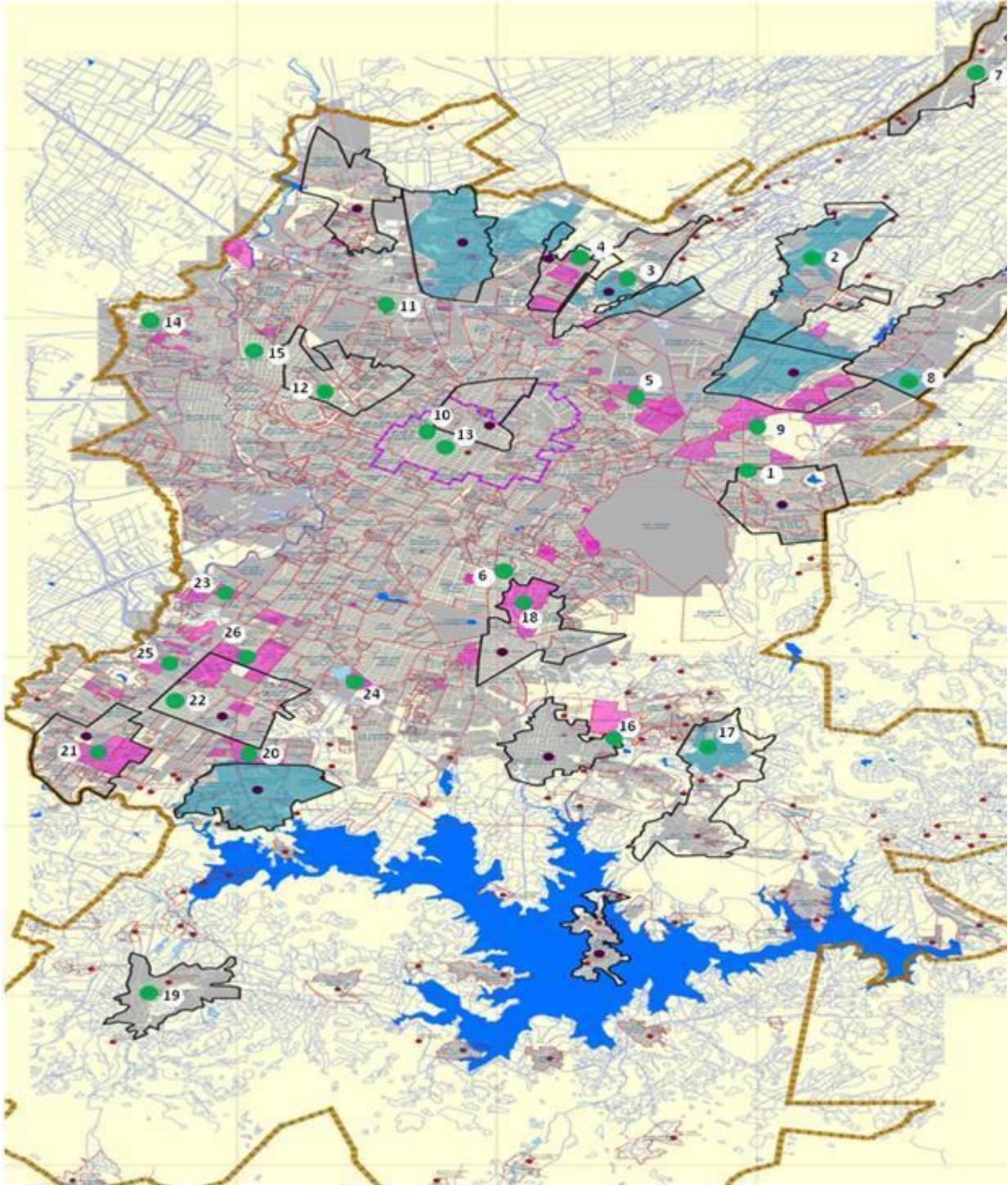
**Pobreza urbana:** La pobreza urbana delimita una sociedad con sus propias formas de socialización y de relación. Es resultado de la precarización en cierto sector que, a su vez, causa un cambio en el contexto espacial afectando, fundamentalmente, a la clase baja y que se expresa mediante barreras físicas y de comportamiento; esto último refleja la creciente tendencia dentro de las grandes ciudades de eliminar los “aspectos” no deseados. Los indicadores con que se mide comúnmente la pobreza urbana son los referentes a servicios públicos esenciales, agua entubada, energía eléctrica, drenaje, piso diferente al de tierra, paredes y techo de materiales durables, viviendas sin hacinamiento, servicio sanitario exclusivo; al equipamiento de la vivienda, viviendas que cuentan con refrigerador, televisión, teléfono, auto; a la salud, personas con acceso a servicios de salud; a la educación, mayores de 15 años alfabetos, niños que asisten a la escuela, adolescentes que asisten a la escuela, mayores de 15 años con instrucción post primaria; al empleo, mujeres ocupadas, población económicamente activa, población ocupada que recibe más de dos salarios mínimos, población ocupada en el sector terciario formal, profesionistas o técnicos. Otros indicadores basados en las relaciones económicas, en niveles bajos de cualificación personal y en el papel de subordinación que determina el modo de actuar de los sectores pobres, determinan con mayor sutileza la pobreza urbana.

## Referencias consultadas

1. Buenas prácticas en economía social en Andalucía (2009), Escuela de Economía Social, Junta de Andalucía, CEPES-Andalucía pp. 117.
2. Centro de estudios sociales y de opinión pública de la H. Cámaras de Diputados. [www.diputados.gob.mx](http://www.diputados.gob.mx)
3. Código Reglamentario para el municipio de Puebla, Última reforma publicada en el Periódico Oficial el lunes 31 de marzo de 2010, pp. 959.
4. Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Puebla, Última reforma publicada en el Periódico Oficial el 8 de octubre de 2010, pp. 41.
5. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Última reforma aprobada el 13 de abril de 2011, pp. Folio 8437.
6. Encuesta Nacional Sobre Inseguridad ENSI 7/2010, Instituto Ciudadano de Estudios Sobre Inseguridad A.C. Indicadores, pp. 63.
7. Foro Iberoamericano y del Caribe sobre Mejores Prácticas (2005), Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (UN-Habitat), del Consejo de Gobierno de UNHabitat, pp. 31.
8. Informe bianual (2009-2010), Confederación Empresarial Española de Economía Social (CEPES), Andalucía, pp. 162.
9. Las cooperativas en el desarrollo social, Informe del Secretario General, Naciones Unidas, Asamblea General, Sexagésimo cuarto periodo de sesiones, 13 de julio de 2009, pp. 24.
10. Las cooperativas en el desarrollo social (64/136) Resolución Aprobada por la Asamblea General de la ONU (2010), Sexagésimo cuarto periodo de sesiones.
11. Ley General de Sociedades Cooperativas, última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación 13 de agosto de 2009, pp. 34.
12. Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla, Última reforma publicada en el Periódico Oficial el 22 de abril de 2005, pp. 33.
13. Ley Orgánica Municipal del Estado de Puebla, Última reforma publicada en el Periódico Oficial el 31 de diciembre de 2010, pp. 124.
14. “La ONU destaca el papel de las cooperativas para la paz y el bienestar mundial”, ACI-Américas (<http://www.aciamericas.coop/>) La Alianza Cooperativa Internacional (2010).
15. Medición de Pobreza en los municipios de México (2010) Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, pp. 39.
16. Neira, Isabel, Cadaval, María, Portela, Marta (2010), Ayuda al Desarrollo, Capital Humano, Capital Social y Crecimiento: una visión de la situación en Latinoamérica, pp. 23.
17. Objetivos de Desarrollo del Milenio (2000), Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
18. Objetivos de Desarrollo del Milenio. Informe 2011, Naciones Unidas.

19. Políticas de reducción de la pobreza en América Latina: las experiencias de los programas de transferencias condicionadas, Capítulo III del Ensayo Progresos en la reducción de la pobreza extrema en América Latina, CEPAL/AECID, pp. 131-168.
20. Plan Municipal de Desarrollo H. (2011-14) Ayuntamiento de Puebla.
21. Presupuesto Ciudadano 2010, Presupuesto de Egresos de la Federación (2010), <http://www.apartados.hacienda.gob.mx/presupuesto/temas/pef/2010/index.html>, pp. 15.
22. Programa General de Fomento Cooperativo del Distrito Federal (2009), Gaceta Oficial del Distrito Federal, Órgano del Gobierno del Distrito Federal, pp. 139.
23. Propuesta de Actividades de ACI-Américas para el Año Internacional de las Cooperativas (2011), Alianza Cooperativa Internacional, pp. 5.
24. Recomendación 193, Organización Internacional del Trabajo (2000).
25. Resolución sobre Economía Social (2008/2250 (INI)) del Parlamento Europeo (2009).

## ANEXO 2. MAPA DE LOS CENTROS DE APOYO AL EMPRENDIMIENTO COLECTIVO (COEMPRENDE)



## ANEXO 3. MANUAL DEL ORIENTADOR

### 1. INTRODUCCIÓN

El presente Manual describe el quehacer de los Orientadores Socio Empresariales contratados por el H Ayuntamiento de Puebla para llevar a cabo la capacitación y el acompañamiento a colectivos que busquen desarrollar proyectos productivos, mejorar sus empresas o crear redes productivas desde el modelo empresarial de economía social en el municipio de Puebla.

### 2. OBJETIVO

El objetivo del presente manual es establecer las actividades de los(as) orientadores(as) así como describir la forma de supervisar dichas actividades y de medir el desempeño de los mismos(as).

### 3. RESPONSABILIDADES

Es responsabilidad del Director de Política Social y Economía Social el verificar que lo descrito en este manual se cumpla.

Es responsabilidad del Jefe del Departamento de Economía Social y Proyectos Productivos el garantizar que la supervisión y la medición del desempeño se lleve a cabo como lo describe el presente manual.

### 4. DEFINICIONES

**ORIENTADOR:** Persona, hombre o mujer, con la competencia necesaria y suficiente para llevar a cabo el acompañamiento de emprendimientos colectivos y de todas las actividades relacionadas con este acompañamiento.

**EMPREDIMIENTO COLECTIVO:** Proyecto de una empresa o negocio que se lleva a cabo con varios socios.

**COMPETENCIA:** conjunto de conocimientos, habilidades y comportamientos que forman la base de todos los procesos modernos de recursos humanos. Una competencia es un conjunto de atributos que una persona posee y le permiten desarrollar una acción efectiva en determinado ámbito.

Fuente: Estudio Detección Necesidades Formativas y Análisis de Competencias.

Consejería de Trabajo de la Junta Andalucía, 1997.

## **5. ACCIONES**

### **5.1 COMPETENCIAS DEL ORIENTADOR(A)**

Para lograr la competencia necesaria como orientador, la personas habrá de dominar el área de conocimiento que le es propia (saber), poner en práctica una serie de destrezas técnicas o habilidades operativas (saber hacer) y al mismo tiempo desarrollar una serie de capacidades relacionales (saber ser/saber estar).

#### **5.1.1 Área de conocimiento (SABER)**

El orientador(a) deberá dominar una serie de saberes relacionados con estos tres ámbitos:

- Emprendimientos en el contexto de la Economía Social: Macro y micro economía, administraciones públicas, instituciones y recursos relacionados con emprendedores y empresas.
- La gestión de una empresa, organizaciones, área de personal: innovación, gestión del cambio, creatividad, tomad de decisiones, mediación, solución de conflictos, negociación, gestión del tiempo, organización del trabajo, motivación, gestión de proyectos y planes de acción, etc.
- Coaching: concepto, proceso, método, técnicas herramientas y recursos para hacer coaching individual y coaching grupal.

Además, deberá contar con conocimientos generales sobre:

- El grupo, el equipo, el proyecto empresarial: Psicología de grupos, dinámica grupal, metodología participativa, trabajo en equipo, inteligencia emocional, entre otros.
- Tecnologías de la información y de comunicación.
- Cultura humanística: historia, filosofía, derecho, economía, arte, sociología, psicología.
- Mantenerse informado y actualizado en relación con las noticias y acontecimientos de nuestra sociedad.

#### **5.1.2 Área de las aptitudes (SABER HACER)**

El orientador deberá contar con las siguientes habilidades operativas:

- Capacidad de análisis.
- Capacidad para buscar y formular preguntas adecuadas, antes que respuestas adecuadas, frente a situaciones que se planteen.
- Capacidad para encontrar oportunidades en las pequeñas acciones del día a día antes que en grandes acciones empresariales.
- Saber interpretar y analizar una misma situación desde diferentes enfoques.
- Generar diferentes alternativas creativas a un mismo problema, transformarlo en una oportunidad.
- Facilitar el aprendizaje: enseñar a pensar y a tomar decisiones.

#### **5.1.3 ÁREA DE LAS ACTITUDES (SABER SER/ESTAR)**

Las capacidades relacionales (SABER SER/SABER ESTAR) con las que debe contar son:

Además de saber (mucho) y saber hacer las cosas (bien), con el saber ser el orientador podrá “conectar” con el grupo, es decir, se debe entrar en la esfera de las sensaciones y de las emociones. Para hacerlo se debe:

- Emplear el sentido del humor y permitirlo.

- Mantener equilibrio y estabilidad emocional.
- Emplear un código no verbal adecuado.
- Fijar una distancia emocional prudente.
- Hablar claro, alto y pausado.
- Crear confianza con y para el grupo.

**En resumen, la competencia requerida se ve reflejada en el siguiente perfil definido para el orientador:**

PERFIL DEL PUESTO					
	Nombre del puesto	ORIENTADOR SOCIO EMPRESARIAL		Fecha Elab Fecha Rev	Abril 2011
	Elaborado por:	Departamento de Economía Social y Proyectos Productivos	Aprobado por:	Dirección de Políticas Sociales y Economía Social	
<b>Educación</b>	De preferencia licenciatura <i>Evidencia: Carta de pasante, Título o Cédula profesional</i>				
<b>Habilidades/aptitudes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Apertura.</li> <li>✓ Capacidad de diálogo, habilidades conversacionales.</li> <li>✓ Capacidad de análisis.</li> <li>✓ Facilidad para relacionarse con personas.</li> <li>✓ Adaptación.</li> <li>✓ Liderazgo.</li> </ul> <i>Evidencia: Entrevista para determinar estas habilidades.</i>				
<b>Formación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conocimientos de economía social.</li> <li>✓ Coaching.</li> <li>✓ Manejo de grupos.</li> <li>✓ Conceptos de empresa.</li> <li>✓ Elaboración de proyectos productivos.</li> </ul> <i>Evidencia: Diplomas de participación, certificados, lista de asistencia a cursos.</i>				
<b>Experiencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Creación de empresas.</li> <li>✓ Docencia.</li> <li>✓ Facilitador/capacitador.</li> <li>✓ Manejo de grupos.</li> <li>✓ Trabajo en comunidades marginadas.</li> </ul> <i>Evidencia: Carta de experiencia, evidencias de participación en proyectos.</i>				
<b>Edad</b>	De 25 años en adelante.				
<b>Sexo</b>	Femenino/Masculino.				
<b>Manejo de equipo</b>	Equipo y programas de cómputo.				

## 5.2 ¿Qué DEBE hacer el orientador con sus grupos?

- Preguntar.
- Orientar.
- Confrontar.
- Enseñar.
- Dinamizar.

### **5.3 ¿Qué NO DEBE hacer el orientador con sus grupos?**

- Asesorar al grupo
- Caer en el paternalismo
- Mostrar favoritismos
- Perder el sitio

### **5.4 TAREAS ESPECÍFICAS DE LOS(AS) ORIENTADORES(AS)**

#### **5.4.1 ANTES DEL ACOMPAÑAMIENTO**

- a) Realizar un diagnóstico socioeconómico del área a atender según instrucciones de la SEDESOM.
- b) Promoción y difusión del programa CoEmprende
- c) inscripción y registro de personas en las zonas de atención asignadas.

#### **5.4.2 DURANTE EL ACOMPAÑAMIENTO**

- d) Orientación, capacitación y acompañamiento a grupos de emprendedores inscritos en el mismo para que éstos pasen de una idea de negocio a un proyecto de negocio (en este caso llamado Plan de negocios) y, al mismo tiempo, el grupo de personas emprendedoras pasen de ser un grupo a ser un equipo de trabajo (en este caso llamado Plan de gestión). Lo anterior teniendo como base los postulados de empresas de economía social.

El Plan de negocio y de gestión deberá tener la siguiente estructura (Anexo 8):

- Resumen ejecutivo.
  - Gestión de la sociedad.
  - Análisis FODA.
  - Mercadotecnia.
  - Proceso.
  - Administración.
  - Finanzas.
- e) Apoyo a equipos de emprendedores para que consoliden su proyecto y éste pase de ser un proyecto a ser una empresa asociativa y, al mismo tiempo, el equipo de trabajo pase a ser un equipo de empresarios con enfoque en los principios de economía social. Este acompañamiento consiste en reuniones de seguimiento mensuales con los grupos para orientar sobre su funcionamiento, detectar necesidades de capacitación, apoyar en la orientación para obtener algún tipo de financiamiento, etc.

#### **5.4.3 DESPUÉS DEL ACOMPAÑAMIENTO**

Orientación y apoyo a empresas asociativas formadas en el proceso, ofreciendo formación y capacitación a dichas empresas para asegurar su permanencia.

#### **5.4.4 INDEPENDIENTES DEL ACOMPAÑAMIENTO**

- a) Ofrecer e impartir cursos, talleres, pláticas para la difusión del tema de Economía Social en la comunidad, particularmente en escuelas y en el Centro de Emprendimiento.
- b) Presentar reportes cuando se les solicite.
- c) Así como demás actividades que la Dirección de Política Social y Economía Social les requiera y que se encuentre relacionadas con el programa.

### 5.4.5 REPORTE DE ACTIVIDADES DEL ORIENTADOR AL DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA SOCIAL Y PROYECTOS PRODUCTIVOS

El orientador(a) deberá entregar:

- El día 20 de cada mes (el día hábil anterior si este fuera festivo, sábado o domingo), el reporte de actividades con el siguiente contenido:

1. Acompañamiento a grupos (todo el mes):

Día	Horario	Clave del grupo	Tema abordado y avance	Lugar de atención
-----	---------	-----------------	------------------------	-------------------

2. Otras actividades

Semana del (lunes) \_\_\_\_\_ al (domingo) \_\_\_\_\_

Día	Actividad
-----	-----------

- El día 15 de cada mes, la base de datos con la información actualizada de los proyectos que están acompañando en ese momento.
- Presentarse un viernes de cada mes a juntas de retroalimentación de acuerdo a calendario.
- Notificar al Departamento de Economía Social y Proyectos Productivos por email, una semana antes de la fecha de presentación programada, de los grupos que hayan terminado su plan de negocios y vayan a presentarlo en la oficina de la Secretaría.

### 5.5 SUPERVISIÓN DE LOS(AS) ORIENTADORES(AS)

Las actividades de los orientadores serán supervisadas a través de:

ACTIVIDAD	PERIODICIDAD	REGISTRO
Reporte de actividades	Mensual	Formato de reporte mensual
Reuniones de retroalimentación grupales	Mensual	Lista de asistencia
Encuestas a una muestra aleatoria de grupos atendidos por los orientadores	Mensual	Gráfica
Una visita a cada centro por personal del departamento de Economía Social	Quincenal	Formato de visitas a Centros
Entrevista a grupos orientados en el Centro (por lo menos un grupo)	Bimestral	Formato de visita a Centros
Reuniones de retroalimentación individuales	Trimestral	Lista de asistencia
Encuesta telefónica a grupos que hayan desertado del programa	Trimestral	Gráfica

### 5.6 MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS(AS) ORIENTADORES(AS)

Los indicadores para la evaluación del desempeño de los orientadores se presentan a continuación:

INDICADOR	PERIODICIDAD	META	REGISTRO
# de talleres de Economía Social y Emprendedurismo en la comunidad	Mensual	2	Lista de asistencia
# de personas a las que se impartió una plática o taller para difundir el Emprendedurismo y la Economía Social	Mensual	≥20	Listas de asistencia
% de empresas atendidas con mínimo 3 personas	Mensual	> 75%	Copia IFE
# de empresas en proceso de elaboración de Plan de negocios y plan de gestión	Mensual	≥7	Lista de asistencia
Asistencia y puntualidad a sesiones de retroalimentación, formación, juntas, etc.	Bimestral	A>90% P>95%	Lista de asistencia
Entrega de reporte mensual en tiempo y forma	Trimestral	>90%	Reporte Mensual
# de empresas con plan de negocios terminado	Semestral	5	Plan de negocios y Plan de gestión (puede ser un solo documento)

## 6. REGISTROS

Se contaban con formatos para el registro de la información:

- Formato de Lista de asistencia.
- Formato de Hoja de Inscripción al programa.
- Formato de Reporte del orientador.
- Formato de Visita a centros.

Un ejemplo de ellos se presenta a continuación:



**Hoja de registro: PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS PRODUCTIVOS EN ECONOMÍA SOCIAL**

DIRECCIÓN DE POLÍTICAS SOCIALES Y ECONOMÍA SOCIAL

Fecha: \_\_\_\_\_

Origen del registro: \_\_\_\_\_

No. de registro: \_\_\_\_\_

Nombre(s) interesados(as):	
Dirección de contacto:	
Teléfono de contacto:	
e-mail de contacto:	
Observaciones:	

Descripción de la idea de negocio:	
Número de participantes:	
¿Ya existe el negocio?:	
Fecha de inicio:	
Empleados actuales (hombre y mujeres):	

¿Qué esperas de este programa?:	
¿Cómo te enteraste del programa?:	
Observaciones:	



F-DES-001-A

# ANEXO 4. INSTRUMENTOS DE TRABAJO PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO TERRITORIAL

## Instrumentos de medición de Mapa de Actores Cuestionario

ENCUESTA MUNICIPAL DE VIDA COMUNITARIA  
SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL 2011



Acreditado \_\_\_\_\_  
Calle: \_\_\_\_\_ # \_\_\_\_\_  
Colonia: \_\_\_\_\_

A.- ¿Vive usted en esta colonia?

1) Si 2) No 3) Ns/Nc \_\_\_\_\_

B.- ¿Desde hace cuanto tiempo? \_\_\_\_\_ años

C.- Género 1) Hombre 2) Mujer \_\_\_\_\_

D.- ¿Cuántos años cumplidos tiene? \_\_\_\_\_

1. ¿Cuál fue su último año escolar terminado?

- 1) Ninguno \_\_\_\_\_
- 2) Primaria \_\_\_\_\_
- 4) Secundaria \_\_\_\_\_
- 6) Bachiller \_\_\_\_\_
- 7) Carrera Técnica \_\_\_\_\_
- 8) Universidad y más \_\_\_\_\_
- 9) Nc \_\_\_\_\_

2. Se realizan actividades en su colonia como:

- 1) Si 2) No 3) Ns/Nc \_\_\_\_\_
- a) Kermeses \_\_\_\_\_
  - b) Festejos religiosos \_\_\_\_\_
  - c) Torneos deportivos \_\_\_\_\_
  - d) Actividades familiares \_\_\_\_\_
  - e) Actividades eclesísticas \_\_\_\_\_
  - f) Reuniones para resolver problemas \_\_\_\_\_
  - g) Asambleas de colonos \_\_\_\_\_
  - h) Otro \_\_\_\_\_

3. ¿Quién organiza actividades en la comunidad?

- 1) Asociación Vecinal \_\_\_\_\_
- 2) Vecinos \_\_\_\_\_
- 3) Sacerdote \_\_\_\_\_
- 4) Alguna instancia de Gobierno \_\_\_\_\_
- 5) Organizaciones sociales \_\_\_\_\_
- 6) Otro \_\_\_\_\_
- 7) Ninguno \_\_\_\_\_
- 8) Ns/Nc \_\_\_\_\_

4. ¿Tiene conocimiento si existe una junta de colonos en su colonia?

1) Si 2) No 3) Ns \_\_\_\_\_

6. ¿Considera que los vecinos participan activamente en las actividades de su colonia?

- 1) Si \_\_\_\_\_
- 2) algunas veces \_\_\_\_\_
- 3) No de manera adecuada \_\_\_\_\_
- 4) No \_\_\_\_\_
- 5) Otro \_\_\_\_\_
- 6) Ns/Nc \_\_\_\_\_

8. ¿Usted forma parte de alguna asociación o grupo propio de su comunidad?

1) Si 2) No 3) Ns \_\_\_\_\_

¿Cuál? \_\_\_\_\_

7. ¿En su casa qué se acostumbra hacer los días de descanso?

- 1) Organizar reuniones familiares \_\_\_\_\_
- 2) Organizar reuniones con vecinos \_\_\_\_\_
- 3) Encuentros familiares de la colonia \_\_\_\_\_
- 4) Asistir a misa \_\_\_\_\_
- 5) Otro \_\_\_\_\_
- 6) Nada \_\_\_\_\_
- 7) Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_
- 8) Ns/Nc \_\_\_\_\_

8. ¿Conoce usted alguna organización que trabaja para mejorar las condiciones de vida de su comunidad?

1) Si 2) No 3) Ns \_\_\_\_\_

8.1 ¿Me podría decir cuál?

\_\_\_\_\_

9. En escala del 1 al 5 donde 1 es poco y 5 es mucho ¿Qué tan dispuesto está usted a participar en alguna de las siguientes agrupaciones?

- a) Sindicato \_\_\_\_\_
- b) Grupos Religiosos \_\_\_\_\_
- c) Equipos Deportivos \_\_\_\_\_
- d) Agrupaciones Comerciales/ servicios \_\_\_\_\_
- e) Organizaciones civiles \_\_\_\_\_
- f) Comité de participación ciudadana \_\_\_\_\_
- g) Representante de su comunidad \_\_\_\_\_
- h) Otro \_\_\_\_\_
- i) Ns/Nc \_\_\_\_\_

10. ¿Quién trabaja más por su comunidad? Elegir solo uno

- 1) Partidos políticos \_\_\_\_\_
- 2) Diputados \_\_\_\_\_
- 3) Líderes locales \_\_\_\_\_
- 4) Grupos religiosos \_\_\_\_\_
- 5) El gobierno (ámbito) \_\_\_\_\_
- 6) Asociaciones civiles \_\_\_\_\_
- 7) Universidades \_\_\_\_\_
- 8) Ciudadanos \_\_\_\_\_
- 9) Otro \_\_\_\_\_
- 10) Ninguno \_\_\_\_\_
- 11) Ns/Nc \_\_\_\_\_

11.- ¿Podría mencionarme a dos personas dentro de su colonia que usted considere tienen conocimiento de las problemáticas de la colonia y serían representativos de la misma?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_



Secretaría de Desarrollo Social  
y Participación Ciudadana  
LA GENTE que Queremos®

POLÍTICA SOCIAL Y  
ECONOMÍA SOCIAL

## Guía de observación para la elaboración del Mapa de Actores

- Escuelas - niveles
- Iglesias - templos
- Oficinas de gobierno - Instituciones
- Centros deportivos - comunitarios
- Asociaciones civiles
- Centros de salud – hospitales – clínicas

## Instrumento de medición de la Vocación Emprendedora Cuestionario

ENCUESTA MUNICIPAL DE VOCACION EMPRENDEDORA  
SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL 2011



Orientador \_\_\_\_\_  
Calle \_\_\_\_\_ # \_\_\_\_\_  
Colonia \_\_\_\_\_

A.- Género 1) Hombre 2) Mujer

B.- ¿Cuántos años cumplidos tiene?

1. ¿Qué tiempo tiene establecido?

2. Platíqueme de la dinámica de su negocio desde que empezó, ¿Cuál es su principal actividad? ¿Cuántos empleados tiene? ¿Desde que inició su negocio siempre ha estado aquí o ha cambiado de local? ¿Su local es propio o rentado? ¿Es negocio familiar o está asociado con alguien?

3. ¿Cuál considera que es el principal reto en la actualidad para alguien que quiere iniciar un negocio?

4. ¿Desde que inició su negocio ha recibido apoyo de algún programa gubernamental, ya sea de gobierno Federal, Estatal o Municipal?

5. ¿Cuándo inició su negocio, cuál fue la principal causa que lo motivó a abrir? ¿A lo largo del tiempo ha cambiado esta visión?

6. ¿Usted considera que la capacitación es importante? ¿Por qué?

7. ¿Cuáles han sido los principales problemas que ha enfrentado en los últimos dos años su negocio?

8. ¿Qué acciones considera usted podría hacer para mejorar su negocio?

9. ¿Conoce usted alguna iniciativa en su localidad o colonia de agrupar a los comerciantes para obtener algún beneficio?

10. ¿Usted en qué parte hace sus compras principalmente?

11. ¿Las personas que vienen a consumir sus productos son gente de la zona o vienen de otros lugares a comprar lo que usted vende?

12. ¿En los últimos años se han abierto nuevos negocios? ¿De qué tipo principalmente?

13. ¿Cuál considera que ha sido la dinámica comercial de la zona en los últimos dos años?

14. ¿Quisiera agregar algo más?

¡Gracias!



Secretaría de Desarrollo Social  
y Participación Ciudadana  
LA GENTE que QUEREMOS

POLÍTICA SOCIAL Y  
ECONOMÍA SOCIAL

## Instrumentos de medición de Mapa de Actividades Productivas Encuesta

ENCUESTA MUNICIPAL DE VOCACION EMPRENDEDORA  
SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL 2011



Orientador \_\_\_\_\_  
Calle: \_\_\_\_\_ # \_\_\_\_\_  
Colonia: \_\_\_\_\_

**A.- Género** 1) Hombre 2) Mujer

**B.- ¿Cuántos años cumplidos tiene?**

**1. Actividad preponderante del Negocio**  
1) Comercio (minoría)  
2) Comercialización (mayoría)  
3) Productor  
4) Servicios \_\_\_\_\_  
5) Otro \_\_\_\_\_  
6) Na/Nc

**2. Giro de Negocio**  
1) Abarrotes/alimentos  
2) Papelería  
3) Insumos Eléctricos  
4) Panadería  
5) Ropa  
6) Insumos Mecánicos/refacciones  
7) Servicios \_\_\_\_\_  
8) Alimentos  
9) Otro \_\_\_\_\_

**3. ¿Qué tiempo tiene establecido su negocio?**  
1) Menos de 1 año 5) de 20 en adelante  
2) de 1 a 5 años 6) Otro \_\_\_\_\_  
3) de 6 a 10 años 7) Na/Nc   
4) de 11 a 20 años

**4. ¿El local donde se encuentra su negocio es?**  
1) Propio  
2) Rentado  
3) Otro \_\_\_\_\_  
4) Na/Nc

**5. ¿Ha oído hablar de algún programa del Gobierno municipal que brinde apoyo a empresas?**  
1) Sí 2) No 3) Na/Nc

**5.1. ¿Me puede decir cómo se llama?** \_\_\_\_\_

**6. ¿Ha recibido apoyo de algún programa gubernamental?**  
1) Sí 2) No

**6.1. ¿Cuál programa?** \_\_\_\_\_

**7. ¿Me puede decir de qué tipo es su negocio?**  
1) Familiar  
2) Empresarial  
3) Sucursal  
4) Otro \_\_\_\_\_  
5) Na/Nc

**8. Desde la apertura de su negocio ¿ha mantenido el mismo giro comercial?**  
1) Sí 2) No 3) Nc

**8.1. ¿De qué era antes su negocio? (solo si la respuesta 8 es Sí)**  
\_\_\_\_\_

**9. ¿Cuántas personas trabajan en su negocio?**  
1) de 1 a 5 5) de 21 a 25  
2) de 6 a 10 6) de 26 en adelante  
3) de 11 a 15 7) Otro \_\_\_\_\_  
4) de 16 a 20 8) Na/Nc

**10. ¿Recibió algún tipo de asesoría para la apertura de su negocio?**  
1) Sí 2) No 3) Na/Nc

**10.1. ¿De quién? (sólo si la respuesta 10 es Sí)**  
\_\_\_\_\_

**11.- ¿Cuenta con un plan de negocios ó algún documento que le indique hacia donde se encaminará su negocio al mediano o largo plazo?**  
1) Sí 2) No 3) Na/Nc

**12. ¿Invierte usted en publicidad para su negocio?**  
1) Sí 2) No 3) Na/Nc

**13. ¿Pertenece a alguna asociación ó agrupación de tipo comercial ó empresarial?**  
1) Sí 2) No 3) Na/Nc

**13.1 ¿Cuál ?** \_\_\_\_\_

**14. En el tiempo que lleva funcionando su negocio ¿ha recibido algún tipo de capacitación?**  
1) Sí 2) No 3) Na/Nc

**15. Durante el tiempo que lleva operando su negocio ¿ha recibido algún tipo de financiamiento?**  
1) Sí 2) No 3) Na/Nc

**16. ¿Identifica usted algún tipo de vocación productiva particular de su comunidad? (a qué se dedica principalmente la comunidad)**  
1) Sí 2) No 3) Na/Nc

**16.1. ¿Podría mencionar alguna?**  
\_\_\_\_\_

**17. ¿Me puede usted decir la principal causa que lo motivó a abrir su negocio?**  
\_\_\_\_\_

**18. ¿Bajo qué régimen se encuentra su negocio?**  
1) Persona Física 5) Otro \_\_\_\_\_  
2) REPECO 6) Na/Nc  
3) S.A. de C.V  
4) Honorarios

- Guía de observación para la elaboración del Mapa de Actividades Productivas
  - Mercados
  - Plazas o centros comerciales (Número de locales)
  - Mercados sobre ruedas – días de mercado
  - Oficinas
  - Establecimientos de comida – tiendas – cadenas – ropa - servicios
  - Franquicias

**ANEXO 5. ZONAS DE ATENCIÓN DE LOS CENTROS DE EMPRENDIMIENTO COLECTIVO  
COEMPRENDE Y ZONAS SECUNDARIAS PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO  
TERRITORIAL**

No. Consecutivo	CENTRO #	UNIDAD TERRITORIAL DE UBICACIÓN	ZONA DE ATENCIÓN INMEDIATA	ZONA DE ATENCIÓN SECUNDARIA
1	1		Col. El Salvador	Chapultepec, Historiadores, San Juan Flor del Bosque, Clavijero, Unidad y Progreso, Gonzalo Bautista, Villa de Reyes, Satélite
2	2	Junta Auxiliar La Resurrección	Col. Noche Buena	Cerro del Marqués, 2 de Marzo, 15 de Septiembre, Tlilostoc, Bosques de Santa Anita, Jardines de Resurrección, Col. Miguel Hidalgo
3	3	San Sebastián de Aparicio	U.H. San Aparicio	Col. Nueva San Salvador, 3 de Mayo, Santa Rosa, México 83, Revolución Mexicana, Venustiano Carranza
4	4	San Sebastián de Aparicio y San Pablo Xochimehuacan	U.H. Solidaridad Nacional	U.H. Real de Guadalupe, Venustiano Carranza. Villas del Márquez, U.H. Villa Frontera, Rancho Guadalupe, San José el Conde
5	5		Col. Remetería	Villa Verde, Unidad Magisterial México 68, Joaquín Colombres, 10 de Mayo, La Rosa, la Ciénaga, Lomas 5 de Mayo, Vista Hermosa, El Porvenir
6	7	Junta Auxiliar San Miguel Canoa	San Miguel Canoa	Sección Sexta de San Miguel Canoa, Tlapacoyan, Ojocotla, San Miguelito, San Isidro Buen Suceso.
7	8		Col. Del Valle	San Miguel Xonacatepec, Jardines de San José, Santa María Xonacatepec
8	9		U.H. Amalucan	U.H. Manuel Rivera Anaya, Ciudad Satélite, Plazas Amalucan, Bosques de Amalucan, San Antonio Abad, Bosques de San Sebastián.
9	11	Junta Auxiliar San Felipe Hueyotlipan	San Felipe Hueyotlipan	San Pablo Xochimehuacan, San Jerónimo Caleras, San Jerónimo Condominios, Rancho Colorado, Jesús González Ortega, CAPU , Pino Suarez
10	12		Col. Amor	Villa Posadas, Aquiles Serdán, Providencia, Villa San Alejandro, Valle Dorado, Las Hadas, Real del Monte.
11	14	Junta Auxiliar Ignacio Romero Vargas	Ignacio Romero Vargas	U.H. La Ladrillera, El Mineral, Independencia, Los Arcos Santa Cruz, San José Citlaltepétl, La Vega, Villas del Romero, U.H. Hermenegildo Aldana, Miguel Abed.
12	15	Junta Auxiliar La Libertad	La Libertad	Reforma, Reforma Sur, San José del Puente, Villa Iglesias, Villas del Rey, La Gloria.
13	16	Junta Auxiliar San Francisco Totimehuacan	San Francisco Totimehuacan	La Guadalupana, Santa Catarina, Artículo Primero, La Asunción
14	17	Junta Auxiliar Santo Tomas Chautla	Santo Tomás Chautla	U.H. Guadalupe, Santa Catarina, San Pedro Zacachimalpa
15	18	Junta Auxiliar Zaragoza	U.H. La Margarita	Lomas de San Miguel, La Joya Sur, Camino Real, La Hacienda, Magisterial Xilotzingo, Valle del Sol.
16	19	Junta Auxiliar San Andrés Azumiatla	San Andrés Azumiatla	San Nicolás Coatepec, La Caraqueña, Tierra Colorada, Tepecaltech
17	20	Junta Auxiliar San Francisco Totimehuacan	SNTE	Minerales Guadalupe Sur, Constitución Mexicana, Santa Lucia, Balcones del Sur, Unidad Magisterial Periférico Sur, Loma Bonita, Héroes 5 de Mayo.
18	21	Junta Auxiliar San Francisco Totimehuacan	San Ramón	San Ramón (4 secc.), San Bernabé Temoxtitla, Geovillas del Sur, Bosques de la Cañada, Jardines de San Ramón, Col. San Bernabé Temoxtitla
19	22	Insectoría de Guadalupe Hidalgo	Guadalupe Hidalgo	Guadalupe Hidalgo Segunda Sección, Ampliación Guadalupe Hidalgo, Granjas Puebla, Fuentes de San Bartolo

No. Consecutivo	CENTRO #	UNIDAD TERRITORIAL DE UBICACIÓN	ZONA DE ATENCIÓN INMEDIATA	ZONA DE ATENCIÓN SECUNDARIA
20	23	Junta Auxiliar San Baltasar Campeche	U.H. FOVISSSTE San Roque	Mateo de Regil, San Juan Bosco, Galaxia la Laguna, San José Mayorazgo
21	24	Junta Auxiliar San Francisco Totimehuacan	San Jorge	San José Chapulco, Granjas de San Isidro, Arboledas de Loma Bella, 16 de Sep. Sur, U.H. San Jorge, Fracc. Los Héroes Puebla
22	25	Junta Auxiliar San Baltasar Campeche	Castillotla	U.H. la Victoria, Galaxia Castillotla, Hacienda Santa Clara, San Miguel Mayorazgo, 2 de Octubre, Granjas Mayorazgo, Las Mercedes, Villas San Francisco, 3 Cerritos
23	26	Junta Auxiliar San Baltasar Campeche	U.H. San Bartolo	Popular Coatepec, Loma Bella, Agua Santa, San Fco. Mayorazgo, Eclipse, Bosques la Laguna

## ANEXO 6. FICHA INFORMATIVA DE UNA ZONA DE ATENCIÓN COMO RESULTADO DEL DIAGNÓSTICO

VOCACIÓN EMPRENDEDORA POR ZONA PIU		ZONA:	3
<b>IDENTIFICADORES</b>			
<b>AGEBS</b>	<b>UNIDAD TERRITORIAL DE UBICACIÓN</b>	<b>ZONA DE ATENCIÓN SECUNDARIA</b>	
2111400015875, 211140001588A	SAN SEBASTIAN DE APARICIO	COL. NUEVA SAN SALVADOR, 3 DE MAYO, SANTA ROSA, MÉXICO 83, REVOLUCIÓN MEXICANA, VENUSTIANO CARRANZA	
	<b>ZONA DE ATENCIÓN INMEDIATA</b>		
	U.H. SAN APARICIO		
<b>NÚMERO DE ENCUESTAS VOCACIÓN EMPRENDEDOR</b>	23	<b>NÚMERO DE ENCUESTAS ACTORES SOCIALES</b>	28
<b>NÚMERO DE ENCUESTA SONDEO MUNICIPAL</b>	45	<b>NÚMERO DE ENTREVISTAS</b>	
<b>ESTADÍSTICAS</b>			
<b>POBLACIÓN TOTAL</b>	9,317	<b>POBLACIÓN DE 18 AÑOS Y MÁS</b>	5220
<b>POBLACIÓN MASCULINA</b>	4,583	<b>POBLACIÓN DE 18 AÑOS Y MÁS MASCULINA</b>	2,496
<b>POBLACIÓN FEMENINA</b>	4,734	<b>POBLACIÓN DE 18 AÑOS Y MÁS FEMENINA</b>	2,724
		<b>RELACIÓN HOMBRES- MUJERES</b>	96.89
		<b>POBLACIÓN DERECHOABIENTE:</b>	6,090
<b>POBLACIÓN DE QUINCE AÑOS Y MÁS ANALFABET</b>	94	<b>GRADO PROMEDIO DE ESCOLARIDAD</b>	9.63
<b>VIVIENDAS PARTICULARES HABITADAS (V.P.H.)</b>	2,164	<b>PROMEDIO DE OCUPANTES POR VIVIENDA</b>	4.35
<b>V.P.H. CON PISO DE TIERRA</b>	38	<b>V.P.H. CON TODOS LOS BIENES</b>	378

## FRECUENCIAS DE CONSUMO Y SERVICIOS

	MÁS DE UNA VEZ A LA SEMANA	UNA VEZ A LA SEMANA	UNA VEZ AL MES	APROXIMADAMENTE CADA DOS O TRES MESES	CADA SEIS MESES	UNA VEZ AL AÑO	NUNCA	NS/NC
Verduras y Frutas	57.78%	40.00%	2.22%		0.00%		0.00%	0.00%
Carne(Pollo, Res, Cerdo)	51.11%	42.22%	4.44%	0.00%			2.22%	0.00%
Taquerías o Fondas	8.89%	26.67%	33.33%	4.44%	0.00%	0.00%	20.00%	6.67%
Ropa y Zapatos	2.22%	11.11%	15.56%	11.11%	11.11%	20.00%	28.89%	0.00%
Panaderías	57.78%	24.44%	4.44%	4.44%	2.22%	0.00%	2.22%	4.44%
Artículos de Farmacia	26.67%	8.89%	22.22%	17.78%	4.44%	11.11%	8.89%	0.00%
mercado de su colonia	42.22%	22.22%	2.22%	4.44%	0.00%	0.00%	6.67%	22.22%
Café	24.44%	6.67%	2.22%	4.44%	0.00%	0.00%	60.00%	2.22%
Médico	4.44%	2.22%	24.44%	6.67%	8.89%	6.67%	42.22%	4.44%
Electricista	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	2.22%	13.33%	62.22%	22.22%
Plomero	0.00%	0.00%	0.00%	2.22%	2.22%	15.56%	60.00%	20.00%
Estilista/Peluquero	0.00%	2.22%	62.22%	6.67%	2.22%	2.22%	11.11%	13.33%
Carpintero	0.00%		2.22%	0.00%	2.22%	4.44%	64.44%	26.67%
Albañil	0.00%		0.00%	0.00%	2.22%	6.67%	66.67%	24.44%
Mecánico	0.00%		0.00%	0.00%	4.44%	13.33%	64.44%	17.78%
Cerrajero	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	11.11%	6.67%	53.33%	28.89%
Dentista	0.00%	0.00%	15.56%	0.00%	64.44%	4.44%	6.67%	8.89%

ZONA: 3

### VOCACIÓN EMPRENDEDORA POR ZONA PIU

**ACTORES SOCIALES**

<b>PERSONAS REPRESENTATIVAS EN LA ZONA</b> SEÑORA PAPELERIA / NORMA / DANIEL	<b>LUGARES O ESTABLECIMIENTOS REPRESENTATIVOS EN LA ZONA</b> BODEGA DE LALA / LAS CANCHAS / MERCADO /
---	--

**ACTIVIDAD PREPONDERANTE DEL NEGOCIO**

<b>COMERCIO</b>	56.52%	<b>PRODUCTOR</b>	4.35%	<b>OTRO:</b>	4.35%
<b>COMERCIALIZADORA</b>	0.00%	<b>SERVICIOS</b>	30.43%	<b>NS/NC:</b>	4.35%

**GIRO DEL NEGOCIO**

<b>ABARROTOS ALIMENTO</b>	26.09%	<b>PANADERÍA</b>	8.70%
<b>SERVICIOS</b>	34.78%	<b>ROPA</b>	0.00%
<b>ALIMENTOS</b>	26.09%	<b>INSUMOS MECÁNICOS</b>	0.00%
<b>PEPELERÍA</b>	0.00%	<b>OTRO</b>	4.35%
<b>INSUMOS ELÉCTRICOS</b>	0.00%	<b>NS/NC 1:</b>	0.00%

## ANEXO 7. PROPUESTA DE INDICADORES PARA EVALUAR EL PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO COEMPRENDE

PROCESO ACOMPAÑAMIENTO/ ETAPA	INDICADOR	VALOR		
		(Bajo=1)	(Medio=2)	(Alto=3)
	<b>Origen de la organización</b>	Nace por presión de terceras personas.	Se unen sólo para obtener recursos económicos.	Nace porque comparten objetivos comunes y el grupo es la estrategia.
<b>De individuo a grupo:</b>				
	<b>Intereses compartidos</b>	No tienen claridad sobre las necesidades y expectativas.  Buscan sólo capacitarse, no realizar un emprendimiento juntos/as.	Clarifican expectativas y necesidades  Están probando en la capacitación las posibilidades de trabajar juntas/os  Ya han trabajado de forma conjunta antes.	Se definen mecanismos y expectativas para articular las expectativas y necesidades al plan y desarrollo de la organización.  Han pasado satisfactoriamente el curso y están trabajando de forma conjunta.  Realizan otras actividades conjuntas extra proyecto/emprendimiento.
	<b>Comunicación</b>	No expresan abiertamente sus ideas, opiniones, se lo callan o lo manejan a nivel de rumor.  No se comunican, lo intentan pero no saben escucharse unas/os a otras/os	Se comunican sólo algunas/os, otras/os permanecen calladas/os.  Existe comunicación pero es intransigente y con falta de respeto.	Han rebasado retos, se saben escuchar y expresan lo que les gusta y lo que no sobre su empresa y sobre su relación como socias/os.
	<b>Responsabilidad</b>	No asisten a las reuniones de toma de decisiones.	Asisten a las reuniones pero no participan	Asisten a las reuniones, participan y asumen la responsabilidad sobre sus
		Con frecuencia llegan tarde a las reuniones /al trabajo.  No realizan las tareas que les tocan.	activamente.  A veces son puntuales, a veces no.  Realizan las tareas que les tocan, pero no a tiempo o sin la calidad adecuada.	decisiones.  Cumplen sus tareas en tiempo y forma.  Son puntuales en el trabajo y en las reuniones.
	<b>Interés entre unos/as y otros/solidaridad</b>	Asisten a las reuniones pero cada quien ve por sus intereses.  Trabajan juntas/os pero cada quien ve por sus tareas, no se involucra más allá.	Se dicen interesadas/os unas/os en otras/os.	Concretan su interés, apoyándose unas/os a otras/os.  Prevalece el beneficio colectivo.  Se apoyan unas a otras.
<b>De grupo a equipo:</b>				
	<b>Metas y objetivos</b>	Las socias y socios, desconocen las metas y objetivos.  Trabajan pero las actividades realizadas no impactan en las metas planteadas	Trabajan juntas/os porque es requisito de la financiadora.	<b>Los objetivos/validados son definidos como socios/as.</b>  Cada socia/o tiene claro el papel que le toca y trabaja para cumplir el objetivo o meta.
	<b>Estructura y funciones</b>	No tienen una estructura en la organización.	Tienen definida la estructura, pero no opera o no responde a las	Tienen definida una estructura que corresponde a las necesidades de la organización y está operando.

	Todas hacen de todo, con consecuencias en los resultados.	necesidades actuales de la organización.  Tienen designados puestos y funciones, pero no son cumplidos.	Cada socia/o tiene claras sus funciones y las de sus compañeras/os.  Cada socia/o desempeña sus funciones a tiempo y con calidad.
<b>Misión y visión de la organización</b>	No poseen	Tienen la misión	La misión fue construida participativamente y es aplicada.
<b>Sentido de pertenencia</b>	No hay identidad con la empresa y con el grupo.  Van a trabajar pero no se sienten parte de ...  Prefieren el trabajo individual	Tiene actitudes confusas, a veces se comporta como parte del grupo, a veces no...  Reconocen que el grupo es más que la suma de las partes.	Es clara su identidad como parte del grupo y de un proyecto.  Han probado y valoran su fuerza como equipo  Se consultan entre socias/os para la toma de decisiones de importancia.  Imaginan, piensan proyectos en los que participan de forma conjunta.
<b>Principios y valores.</b>	No tienen definidos valores y principios.	No cuentan con principios y valores vigentes.  Tienen valores, pero fueron definidos por agentes externos a la sociedad.	Han participado en la revisión de valores, y selección de los mismos.  Hacen alianzas con instancias que ayuden/asesoren/capaciten en temas de desarrollo humano a sus socias/os.
<b>Liderazgos</b>	Hay un/a líder de equipo	El liderazgo se ejerce éticamente	El/la líder es elegido/aceptado
<b>Manejo de conflictos</b>	Los conflictos dividen y limitan el trabajo.  Se reactivan las dudas del trabajo en grupo.	Manejan positivamente los conflictos	Buscan salidas de forma conjunta.
<b>Situación jurídica</b>	Trabajan y desarrollan acciones en un ámbito de informalidad.	Poseen figura jurídica, pero no conocen sus implicaciones.	Poseen figura jurídica clara para las y los socios sobre los compromisos y derechos que les implica. Cumplen con sus obligaciones.
<b>Reglas, normas y procedimientos.</b>	No cuentan con reglas, normas y procedimientos.	Cuentan con algunos procedimientos, normas y reglas no formales.	Cuentan con algunos procedimientos, normas y reglas validados por asamblea.
<b>Procesos contables, administrativos y financieros.</b>	No cuentan con procesos contables, administrativos y financieros.	Cuentan con algunos procesos contables, administrativos y financieros.	Cuentan y manejan de manera adecuada los procesos contables, financieros y administrativos.
<b>Planeación y seguimiento</b>	Las acciones son sueltas no hay planeación.  No hay acciones de seguimiento.  Se gastan los recursos sin rumbo fijo.  No se toman medidas para redireccionar el camino.	Se realizan planeaciones para acciones puntuales.  El control y seguimiento es considerado sobre acciones a corto plazo.  Se destina presupuesto sobre acciones a corto plazo.	Se ha realizado mediante planeación participativa un plan de desarrollo a largo plazo y tiene etapas definidas para su alcance.  El presupuesto se gasta conforme a la planeación.  El seguimiento ha considerado resultados a corto, mediano y largo plazo.  Define estrategias de

fortalecimiento en caso necesario.

<b>Transparencia</b>	La persona que maneja el dinero no da cuentas de ello.	Se comparte información sólo a nivel de directivos o comités.	Hay rendición de cuentas para todas/os los integrantes de la organización y su manejo puede ser abierto para responder a inquietudes de otros actores, como las instancias de financiamiento, organizaciones interesadas en asociarse, etc.
<b>Canalización de recursos</b>	Se unen porque les interesa "jalar" dinero.	Elaboran proyectos conforme a las convocatorias existentes.	Tienen clara su misión, objetivos y metas, y gestionan recursos para su cumplimiento.
<b>Aspectos a considerar de economía social:</b>			
<b>Trabajo</b>	Dependen de factores fuera de su control para emplearse de forma individual.	Realizan actividades independientes como complemento de sus ingresos	Asumen la responsabilidad de autoemplearse y el grupo es una estrategia de fortaleza para ello.
<b>Satisfacción de necesidades</b>	La actividad grupal no da respuesta a la satisfacción de necesidades	La actividad grupal satisface las necesidades de empleo/ingreso	La actividad grupal genera ingresos y otras respuestas a las necesidades de desarrollo humano.
<b>Toma de decisiones</b>	No se hacen consultas en asamblea para la toma de decisiones.  Pocas o escasas veces se dan informes en asambleas.	Se toman decisiones pensando en el beneficio de las y los miembros de la sociedad, pero no se les consulta ni informa.	Se consultan e informa permanentemente sobre las decisiones.  Se toman decisiones pensando en el bienestar colectivo.
<b>Consenso</b>	Las decisiones las toma la/líder o representante del grupo sin consultar/informar a las/os otras/os socias/os.	Toman decisiones por mayoría, sin escuchar o reflexionar la propuesta de alguien que no esté convencido.	La toma de decisiones, es resultado de una reflexión, en la que se busca el beneficio colectivo y quedan conformes con la misma.  Se fomenta la participación activa de todas/os las /os socias/os.
<b>Equidad</b>	Las/os socias/os piden ingresos por ser socias, hayan o no trabajado.  Asume el control de reuniones y de toma de decisiones la persona que sumó mayor capital.	Se fomenta por igual la participación de mujeres que de hombres/ de jóvenes que de personas adultas cuando es el caso,.	Se percibe ingreso conforme al trabajo ejercido y hay acuerdo sobre eso.  Las opiniones/voto es igual para todas/os las/os socias/os, independientemente de: su aporte en Capital, de si son mujeres u hombres, de si son ancianas/os o personas jóvenes.
<b>Igualdad de género</b>	La sociedad puede estar integrada por mujeres y hombres, pero los hombres toman las decisiones (porque ellos lo decidan o ellas lo cedan).  Las mujeres consultan a los hombres para tomar decisiones, estén ellos dentro del grupo o no.	Las mujeres están conscientes de sus derechos como socias, pero aún no los llevan a la práctica.	Las mujeres están conscientes y asumen la toma de decisiones.  Ocupan puesto de liderazgo en el grupo o en actividades del grupo o de la empresa.  Son escuchadas y respetadas.
<b>Reciprocidad/Solidaridad</b>	Trabaja con su equipo, pero no busca integrarse en redes hacia afuera.	Se ha organizado con otras sociedades para el consumo colectivo de productos necesarios en su empresa, u otros servicios,	Han conformado y registrado una sociedad que busca el beneficio colectivo, ya sea para consumo; para la gestión de servicios u otras acciones.

			pero no de manera formal.	
<b>Compromiso social/ con el medio/</b>	<p>El proyecto no ha considerado apoyo hacia afuera del grupo</p> <p>El proyecto puede afectar el medio ambiente.</p>	<p>Las y los socios/os están conscientes de la importancia de hacer algo social.</p>	<p>La empresa contribuye con la comunidad, de acuerdo a lo que sea necesario p ej. al cuidado del medio ambiente, realizando uso responsable de los recursos naturales : La empresa promueve entre sus socios/os y la clientela el cuidado del medio ambiente.</p>	
<b>Educación cooperativa/economía social</b>	<p>Las socias y socios no han considerado su formación en principios y valores de la economía social/cooperativos.</p>	<p>Han incorporado en su plan de gestión, formación sobre ética y valores.</p> <p>Incluyen en su plan de gestión capacitación sobre educación cooperativa, de forma constante.</p>	<p>Se capacitan y refuerzan en diferentes etapas del equipo, sobre ética y valores.</p> <p>Trasladan sus principios y valores en lo que hacen como empresa y como equipo (Viven cooperativamente)</p> <p>Le dan seguimiento a sus compromisos sobre principios y valores desde la economía social.</p>	
<b>Evaluación total de resultados: Triple balance económico, social, ambiental</b>	<p>Considera la evaluación de avances económicos</p>	<p>Evalúa aspectos económicos y ambientales o sociales.</p>	<p>Evalúa y corrige los tres aspectos económicos, ambientales y sociales.</p>	

## ANEXO 8. ELEMENTOS DEL PLAN DE NEGOCIOS Y DE GESTIÓN

### ÍNDICE

- 1. RESUMEN EJECUTIVO**
  - a. Concepto del negocio
  - b. Factores financieros
  - c. Necesidades financieras
  - d. Posición actual del negocio
  - e. Los mayores resultados conseguidos
- 2. GESTIÓN DEL GRUPO/EQUIPO/SOCIOS**
  - a. Integrantes
  - b. Valores y principios de la empresa
  - c. Misión
  - d. Visión
  - e. Órganos de decisión y gobierno
  - f. Asignación de responsabilidades
  - g. Estatutos de la asociación
- 3. ANÁLISIS FODA**
  - a. Las debilidades y fortalezas
  - b. Las amenazas y oportunidades
- 4. MERCADOTECNIA**
  - a. Aspectos de mercado
  - b. Sector de ubicación de los productos/servicios
  - c. Productos/servicios
  - d. Descripción del producto
  - e. Demanda a la que darán respuesta
  - f. Descripción básica de las características técnicas
  - g. Elementos innovadores que incorporan
  - h. Aspectos diferenciadores respecto a la competencia
  - i. Mercado-ventas
    1. Clientes
    2. Estrategia de precios
    3. Promoción y publicidad
    4. Canales de distribución
- 5. PROCESO**
  - a. Abastecimientos
  - b. Capacidad de producción
  - c. Requerimiento de equipos (inversión)
  - d. Ubicación del negocio
  - e. Tecnología
- 6. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS**
  - a. Trámites para iniciar el negocio
  - b. Organización de la empresa
  - c. Trámites
  - d. Guías y manuales de operación
  - e. Personal
  - f. Forma jurídica
- 7. ASPECTOS FINANCIEROS**
  - a. Gastos
  - b. Precio
  - c. Inversión inicial
  - d. Estado de resultados (3 años)

- e. Balance general (3 años)
- f. Flujo de caja (3 años)
- g. Análisis de punto de equilibrio
- h. Análisis de escenarios (optimista, pesimista)

## DESGLOSE DEL REPORTE

### 1. RESUMEN EJECUTIVO

Tiene la función de sintetizar toda la actividad de la organización y se genera con base en el plan de negocios una vez que éste está listo. Generalmente, el resumen es de una o dos páginas y debe incluir los siguientes puntos:

- a) Concepto del negocio: Describe a la empresa, el producto o servicio que ofrece, su ventaja competitiva, las características de los clientes potenciales y el contexto donde se desenvuelve el negocio
- b) Factores financieros: Se destacan elementos como ventas, ganancias, flujo de efectivo y retorno de inversión.
- c) Necesidades financieras: incluye el capital requerido para emprender o fortalecer el negocio, así como el destino de cada peso invertido.
- d) Posición actual del negocio: Provee información relevante como el número de años de operación de la empresa, si fuese el caso, el nombre de los socios, así como personal clave.
- e) Los mayores resultados conseguidos: Se trata de un informe sobre los principales logros alcanzados, por ejemplo, registro de patentes, desarrollo de prototipos o tecnología, etc.

### 2. GESTIÓN DEL GRUPO/EQUIPO/SOCIOS

**INTEGRANTES:** Descripción de las características de cada integrante: perfil emprendedor, aptitudes, actitudes, conocimientos, experiencias, capacidades, adaptabilidad al cambio, etc. Destacando lo que aporta cada uno al proyecto (experiencia profesional; formación relacionada con el objetivo del proyecto, habilidades).

Incluir lo relacionado a la conformación como equipo: forma de trabajo, toma de decisiones, cómo se complementan en habilidades, tipo de compromiso.

Datos que podían ser recolectados para cada uno de los integrantes:

- Datos personales, haciendo un comentario de la formación, la experiencia profesional... en resumen, el currículum.
- Grado en qué se quiere involucrar en la empresa.
- Nivel de responsabilidad que quiere asumir.
- Cuáles son los motivos que llevan al desarrollo del proyecto.
- Qué espera con este proyecto.
- Qué funciones va a desempeñar.
- Aportaciones económicas o de cualquier tipo que pueda hacer.
- Nivel mínimo de remuneración económica a la que quiere llegar.

**VALORES Y PRINCIPIOS DE LA EMPRESA:** Son las reglas bajo las que se conducirán todos en la empresa. Los valores guiarán tus prácticas de negocio.

**MISIÓN:** Es el propósito por lo que surge una empresa y es lo que le da identidad. Se compone de tres elementos: descripción de lo que hace el negocio, a quién va dirigido el producto y/o servicio y que lo hace diferente frente a sus competidores.

**VISIÓN:** Es una imagen de la compañía en el futuro y su función es inspirar. Se caracteriza por ser: realista, motivadora, sencilla, clara y fácil de comunicar y con objetivos viables y alcanzables

**ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES:** De acuerdo a las formas de gobierno definidas, determinar las responsabilidades y las autoridades de cada quién.

**ÓRGANOS DE DECISIÓN Y GOBIERNO:** Cómo va a ser gobernada la sociedad. Quién y quiénes tendrán la responsabilidad de dirigir a la empresa desde la visión de los socios.

**ESTATUTOS DE LA ASOCIACIÓN:**

Los reglamentos que rigen a la sociedad. Cómo funcionarán los socios y cómo toman decisiones.

### 3. ANÁLISIS FODA

Un modelo de análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) facilita la comprensión e identificación tanto de las oportunidades y amenazas del mercado, como las fortalezas y debilidades del negocio en ese mercado. Es una herramienta de análisis que permite identificar claramente la situación o contexto donde se desarrollará la empresa.

Las debilidades y fortalezas pertenecen al ámbito interno de la empresa, al realizar el análisis de los recursos y capacidades; este análisis debe considerar una gran diversidad de factores relativos a aspectos de producción, marketing, financiación, generales de organización. (El ámbito interno está relacionado con los productos, canales de distribución, clientes, organización comercial, imagen, publicidad, promoción; y con las personas internas).

Las amenazas y oportunidades pertenecen siempre al entorno externo de la empresa, debiendo ésta superarlas o aprovecharlas, anticipándose a las mismas. Aquí entra en juego la flexibilidad y dinamicidad de la empresa. (El entorno externo de la empresa está relacionado con el mercado, la competencia, coyuntura, situación económica, social y política.)

### 4. MERCADOTECNIA

**ASPECTOS DE MERCADO:** Descripción del(os) producto(s); definición de clientes; área geográfica de venta; dimensión del mercado; competencia; primer estimado de precio de mercado; ventaja competitiva.

**SECTOR DE UBICACIÓN DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS:** Descripción del sector. Acudir a fuentes de información, revistas sectoriales especializadas, cámaras de comercio, portales sectoriales Online, asociaciones empresariales, personas con experiencia en el sector etc.

**PRODUCTOS/SERVICIOS:** Descripción detallada de cada uno de los productos o servicios que ofrecerá el proyecto, esta descripción permitirá a la empresa tener un catálogo de sus productos/servicios. Además será necesario describir, el proceso productivo o de prestación del servicio y las ventajas competitivas que dicho proceso nos puede aportar.

En este punto se debe concretar y ampliar la descripción de la idea de negocio a través de los productos o servicios que la conforman, describiéndose con detalle:

- Descripción del producto.
- Demanda a la que darán respuesta.
- Descripción básica de las características técnicas.
- Elementos innovadores que incorporan.
- Aspectos diferenciadores respecto a la competencia.

Es conveniente analizar los procedimientos, es decir fijar los pasos o fases, en las que se elabora el producto o se presta el servicio. Cuanto más definido y documentado esté el proceso más posibilidades hay de detectar a tiempo los errores o defectos, de subsanarlos y de introducir mejoras. Por ejemplo: como se pondrá en contacto el cliente con nosotros, si nos desplazaremos al lugar de la prestación del servicio o a la inversa, como recogeremos la información necesaria, si necesitamos colaboradores externos, si primero haremos un presupuesto al cliente, que medios utilizaremos como por ejemplo tecnológicos, etc.

## MERCADO – VENTAS

Esta sección se inicia con una reflexión sobre la tendencia del mercado en el que se desarrolla la actividad. Esta tendencia puede apoyarse en un análisis de los principales competidores, en otros mercados más evolucionados, etc.

A continuación se debe realizar la delimitación de la zona geográfica del mercado, indicando el porcentaje de actividad que se pretende desarrollar en cada una de las zonas. Estas zonas pueden ser, en función de la tipología del negocio, cercanas o no a la ubicación de la empresa. El resto pueden ser zonas de influencia, donde no se tiene prevista en principio una activa presencia comercial.

La determinación del perfil de la clientela a la que va dirigida nuestra actividad empresarial es fundamental para el desarrollo de cualquier plan de negocio. Por ello, es importante una reflexión sobre quiénes configuran este público objetivo. Partiendo del conocimiento del mercado, del análisis del público objetivo y de la política de precios, se puede establecer una previsión de ventas de los productos o servicios que se van a comercializar.

Por último, se promueve la reflexión sobre las políticas de marketing empresarial, que constituyen una de las bases fundamentales para que el negocio genere en el futuro los resultados favorables esperados.

Realizar un estudio de mercado es fundamental para decidir aspectos tan importantes como dónde ubicar físicamente nuestra empresa si se trata de un comercio o servicios determinados, por ejemplo, o a dónde dirigirnos para dar con el cliente objetivo, qué proyectos llevar a cabo o no. Para ello, necesitamos recabar información que podemos conseguir en diversas fuentes: censos de población (INEGI), Internet, páginas amarillas, encuestas, revistas especializadas, asociaciones, organizaciones empresariales, administraciones públicas, sindicatos, colegios profesionales, etc.

El análisis del mercado debe determinar entre otros factores cuál es el mercado real, las claves de su posible crecimiento, los posibles cambios en la demanda, la tendencia del mercado, la segmentación del mercado en grupos, clases, regiones geográficas, qué posicionamiento se quiere tener.

Es importante profundizar en preguntas tales como:

- ¿Es un mercado en expansión o en decadencia?
- ¿Existen factores que pueden influenciar la actual estructura de mercado de forma considerable?
- ¿Existen nuevas tendencias?
- ¿Cómo es el mercado? Hay que analizar el tamaño actual del mercado, el porcentaje de crecimiento o decrecimiento del mismo y los comportamientos de compra de los clientes potenciales.

**CLIENTES:** Los clientes o consumidores son el componente más importante del mismo, por ello debe analizarse sus necesidades, prestando atención, a la evolución y tendencias observadas, a sus comportamientos, a sus características. Hay que establecer los atributos que caracterizarían al cliente objetivo del producto o servicio que permitan resolver, entre otras, las siguientes cuestiones:

- ¿Quiénes serán los clientes/consumidores finales?
- ¿Cuántos clientes serán?
- ¿Dónde están ubicados?
- ¿Qué necesidades tienen?
- ¿Qué hábitos de compras tienen?
- ¿Cómo satisfacen actualmente esas necesidades?
- ¿Cómo adquieren el producto/servicio?

- Grado de dependencia de sus proveedores actuales
- ¿Qué factores son más valorados por los clientes?: precio, calidad, servicio post-venta

**ESTRATEGIA DE PRECIOS:** Se debe fijar los precios de comercialización del producto o servicio y compararlos con los de la competencia.

A continuación hay que cuantificar el margen bruto y calcular si dicho margen puede soportar los diferentes tipos de costos y generar un beneficio para la empresa.

**PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD:** El plan de marketing ha de describir las fórmulas que se van a utilizar para atraer a los clientes potenciales. Es importante elaborar un plan de medios que recoja las medidas promocionales en que se piensa incurrir, tales como *mailing*, presentaciones en ferias, artículos y anuncios en revistas especializadas, redes sociales, etc.

**CANALES DE DISTRIBUCIÓN:** Es importante estudiar cuáles serán los canales de distribución a utilizar, la política de descuentos y márgenes a los mismos, la importancia de los costos de distribución con respecto a los costos de comercialización y las posibilidades de exportación haciendo referencia a la distribución internacional, transporte, seguros, cobros a clientes internacionales, etc.

## 5. PROCESO

**ABASTECIMIENTO:** A quién le voy a comprar, por qué le voy a comprar, cómo me llegarán los insumos, en qué tiempo, cuánto tengo que pedir, cuándo debo de pedir.

**CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN:** La capacidad de producción es un aspecto clave para identificar el potencial de generación de ingresos de la iniciativa empresarial. Se entiende por capacidad de producción la cantidad máxima que se puede elaborar o el máximo número de servicios que se pueden prestar en un periodo determinado de tiempo.

En empresas productivas normalmente viene determinada por horas – máquina.

En empresas de servicios normalmente viene determinada por horas – hombre.

La capacidad de producción está ligada al propio proceso productivo y las limitaciones del mismo que pueden ser: la capacidad técnica de una planta o equipo, el número de personas disponibles, la capacidad máxima de almacenamiento, el tiempo de suministro de las materias primas, etc.

**DISTRIBUCIÓN DE PLANTA (LAY OUT):** Cómo debe estar el negocio distribuido para tener el menor número de desperdicios en la fabricación del producto y/o servicio

**REQUERIMIENTO DE EQUIPOS (INVERSIÓN):** Con qué equipo cuento, qué equipo es necesario, según mi plan de crecimiento: qué equipo es indispensable para iniciar, qué equipo requiero adquirir posteriormente para ir creciendo como negocio

**UBICACIÓN DEL NEGOCIO:** En dónde ubico mi negocio de tal manera que facilite la operación y asegure la venta

**TECNOLOGÍA:** Cómo defino mi negocio, es un negocio tradicional, de tecnología intermedia, de alta tecnología, qué requiero para avanzar en ese sentido.

## 6. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

**TRÁMITES PARA INICIAR EL NEGOCIO:** Qué tengo que hacer legal y normativo que tenga que ver para iniciar las operaciones del negocio: marco legal nacional, estatal, municipal. Qué tengo que cumplir normativamente para el producto y servicio que estoy ofreciendo, y es indispensable para iniciar.

**PERSONAL:** Definir el personal necesario para esta empresa, incluyendo los sueldos y prestaciones.

**ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA:** El organigrama de la empresa, con la estructura de la toma de decisiones para dos escenarios: el Organigrama actual, si fuese el caso, y el organigrama propuesto a mediano plazo (tiene que coincidir con los estados financieros, apartado 7):

- La definición concreta de funciones y responsabilidades que debe asumir cada persona;
- Todas las descripciones de los puestos de trabajo con tareas asignadas;
- La forma prevista de retribución del trabajo y otras aportaciones personales;
- Los circuitos administrativos que genera el funcionamiento habitual de la empresa.

Asimismo, se recomienda en la elaboración de un reglamento de régimen interno.

**GUÍAS Y MANUALES DE OPERACIÓN:** poner por escrito, las principales actividades del negocio (manuales, procedimientos, diagramas de flujo, etc.)

**FORMA JURÍDICA:** en este apartado se describe la forma jurídica que adoptará el proyecto. Se promueve la reflexión sobre la adopción de dicha forma jurídica. Por citar algunos aspectos generales que se han debido de tener en cuenta en el momento de efectuar la elección:

- La actividad a ejercer: Existen actividades en las que se exige una determinada forma jurídica.
- Número de promotores: es el caso de emprendimiento colectivo, en el que normalmente es necesario un mínimo de socios.
- Necesidades económicas del proyecto / posibilidades de financiación.
- Aspectos fiscales: Ventajas fiscales.
- Simplicidad en los requisitos de constitución.
- Simplicidad en la gestión.
- Costos de constitución / exigencias de capital mínimo.
- Relaciones que mantienen los socios/as entre sí.
- Socios que van a trabajar en la empresa / Régimen de la Seguridad Social.
- Número de trabajadores/as a contratar.
- Libertad de acción de los socios.
- Filosofía empresarial.
- Valores empresariales.
- Acceso a ayudas o subvenciones: ejemplo cobro pago único.
- Perspectivas de expansión del negocio.
- Asesoramiento externo.

Entonces:

¿Qué razones han sido determinantes en la selección de la forma jurídica?

¿En que se basarán para elegir la forma jurídica de su empresa?

## 7. ASPECTOS FINANCIEROS

**GASTOS:** en una hoja de cálculo se detallan todas las partidas de gastos previstas o que se debe hacer frente para desarrollar la actividad empresarial (tanto directos o variables como indirectos o fijos).

**PRECIO:** el precio es un factor clave en la estrategia comercial de la empresa. Para poder fijar los precios, es preciso conocer en detalle los costos (trabajados en el área anterior), así como conocer los precios que se ofertan en el mercado, para lograr la competitividad empresarial.

Es una decisión estratégica, por tanto se debe tener en cuenta los distintos objetivos de la política de precio que determinado:

- Alcanzar un margen determinado sobre las ventas.
- Soportar o evitar la reacción de la competencia.
- Aumentar la cifra de ventas.
- Introducirnos en un determinado segmento o nicho de mercado.
- Crear una imagen de marca.
- Maximizar el beneficio de la empresa.
- Por tanto, para el establecimiento del precio como mínimo.

Es rigurosamente necesario conocer cuáles son los costos (fijos y variables) en los que se va a incurrir, y así poder asegurar la obtención de un margen razonable, y habrá que conocer, para disponer de un marco de referencia orientativo, los precios que se ofertan en el mercado, con la finalidad de ser razonablemente competitivos.

Toda la información anterior servirá para construir los siguientes estados financieros y para hacer los análisis correspondientes para revisar la viabilidad del negocio como tal.

- a) **INVERSIÓN INICIAL:** Todo lo necesario para que el negocio inicie operaciones:
  - Costo de constitución.
  - Registro nombre de la empresa en Relaciones Exteriores.
  - Registro de marca (IMPI), si aplica.
  - Costo de trámites legales (licencias y/o autorizaciones sin los cuales no pueden iniciar operaciones).
  - Costo de maquinaria y equipamiento necesario.
- b) **ESTADO DE RESULTADOS (3 AÑOS):** Tiene como objetivo presentar una visión a futuro del comportamiento del negocio. Se calcula considerando las siguientes variables: cuántas unidades se venderán y a qué precio, costo de ventas por unidad, costos fijos, costos variables, intereses (si tienes un crédito), e impuestos. El resultado será la utilidad neta.
- c) **BALANCE GENERAL (3 AÑOS):** Este reporte se divide en dos variables: qué tiene la empresa y cómo se financió. Contempla desde mobiliario y equipo (activos de la compañía) así como de dónde surgieron los recursos para adquirirlos.
- d) **FLUJO DE CAJA (3 AÑOS):** Aquí se define las políticas de cuentas por cobrar, qué plazo darán los proveedores para cumplir las obligaciones con ellos y cuál será el ciclo de venta. Este reporte debe responder a estas dos preguntas: ¿cuándo voy a requerir de capital? y ¿de dónde voy a obtener esos recursos?
- e) **ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO:** Es una medida que indica las unidades que una empresa debe vender para cubrir los costos fijos derivados de su propia operación. Este dato es relevante para determinar el momento en que las ventas comenzarán a dar utilidades a la compañía.
- f) **ANÁLISIS DE ESCENARIOS (OPTIMISTA y PESIMISTA):** tomar el estado de resultados y proyecta dos escenarios, uno optimista con un crecimiento anual del 20% y otro pesimista con un crecimiento del 3%, por ejemplo. De esta manera se sabrá cuál será la utilidad en cada uno de los casos, así como el comportamiento del resto de las variables, como gastos, costos, inversiones, etc.

## ANEXO 9. RÚBRICA DE EVALUACIÓN DE LA PRESENTACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS Y DE GESTIÓN



### EVALUACIÓN DE PROYECTOS ASOCIATIVOS

**Nombre del proyecto:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

CONCEPTOS A EVALUAR	CALIF.
---------------------	--------

**MERCADO**

La empresa conoce su mercado	
La empresa conoce a su competencia	
Describe claramente los beneficios para los clientes	
Cuenta con ventajas competitivas	
Conoce sus fortalezas y debilidades	

**PROCESOS**

Conoce el proceso de elaboración y la tecnología para desarrollar el producto/servicio	
Conoce la capacidad de producción necesaria para satisfacer la demanda del mercado	
Están definidos los procesos logísticos	
Están definidos los procesos administrativos	
Cuentan con experiencia en la actividad (por lo menos en la principal)	

**ORGANIZACIÓN Y GOBIERNO DE LA EMPRESA**

Tiene definida la organización de su empresa (relación entre los socios)	
Tienen clara y definida la manera de tomar decisiones como grupo	
Tienen clara y definida su forma de gobierno	
El proyecto empresarial está alineado con el proyecto de vida de cada emprendedor	
Se percibe a un equipo de trabajo más que sólo a un grupo de personas	
El proyecto tiene un enfoque de Economía Social	

**TECNOLOGICO**

Cuenta con desarrollo tecnológico propio	
El proyecto ofrece un producto o servicio atractivo e innovador	

**FINANZAS**

La empresa tiene claro cuáles son sus costos	
La empresa tiene claro cuáles serán sus ganancias	
Las ganancias de la empresa cubren las necesidades de sus integrantes	
Ha identificado qué factores económicos afectan gravemente su proyecto	
Tienen claro cómo van a utilizar las utilidades generadas	

Respetaron el tiempo y denotaron profesionalismo	
--	--

**TOTAL**

**COMENTARIOS:**

--

## ANEXO 10. PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN DEL PROGRAMA

### Ejemplo 1 Díptico informativo



## Organízate y crea o Fortalece TU EMPRESA, NOSOTROS TE ACOMPAÑAMOS

Uno de los principales compromisos del Gobierno Municipal de Puebla es garantizar la equidad de oportunidades para la población, sobre todo a la que habita en comunidades con pobreza urbana, marginal y vulnerable del municipio de Puebla.

En este sentido, la Secretaría de Desarrollo Social y Participación Ciudadana del Ayuntamiento de Puebla ha generado el Programa CoEmprende que consiste en la apertura de Centros de Emprendimientos Colectivos distribuidos en 24 zonas de atención prioritaria del municipio, con el propósito de elevar los ingresos familiares en comunidades vulnerables del municipio de Puebla, **a través del desarrollo e incubación de proyectos productivos con enfoque de economía social.**

### **EL PROGRAMA ESTA DIRIGIDO:**

**A personas emprendedoras interesadas en iniciar un negocio de manera colectiva y que los integrantes del grupo:**

- Sean mayores de 18 años
- Se encuentren desempleados, subempleados o con ingreso bajo
- Sean habitantes preferentemente de las zonas de atención prioritaria

**Y empresas que busquen fortalecerse a través de la inter cooperación con empresas similares de la comunidad.**

### **REQUISITOS Y COMPROMISO DE LOS SOLICITANTES**

- Grupos de al menos cinco personas
- Documentos requeridos: IFE, CURP, comprobante domiciliario
- Todos los integrantes del grupo tienen que participar de manera comprometida en las actividades del programa

### **SERVICIOS:**

- Acompañamiento y orientación para desarrollar iniciativas de proyectos productivos.
- Asesoría y acompañamiento para mejorar tu organización y actividad económica fomentando el trabajo en equipo.

- Capacitación y formación a través de talleres y conferencias sobre emprendimiento y Economía Social Acompañamiento y orientación a grupos de la zona que estén interesados en asociarse para desarrollar proyectos productivos.
- Identificar posibles cadenas productivas para promover redes de suministro, abasto y comercialización.

## **INSCRIPCIONES**

### **EN LOS CENTROS DE EMPRENDIMIENTOS COLECTIVOS UBICADOS EN:**

**En Juntas Auxiliares** San Andrés Azumiatla, Santo Tomas Chautla, San Francisco Totimehuacán, San Felipe Hueyotlipan, La Libertad, Romero Vargas, Ignacio Zaragoza, La Resurrección, San Aparicio, San Miguel Canoa, San Jerónimo Caleras;

**En Colonias** Del Valle, San Ramón, Guadalupe Hidalgo, SNTE, Centro, Rementería, Salvador, Castillotla, Amor.

**En Unidades Habitacionales** Amalucan, San Bartolo/Agua Santa/Loma Bella, Solidaridad, San Jorge.

**Los Centros están atendidos por un Orientador Socio Empresarial especializado en emprendimiento, acompañamiento de grupos, elaboración de planes de negocio y economía social.**

**Correo Electrónico:**

**[coemprende@hotmail.com](mailto:coemprende@hotmail.com)**

**Teléfono:**

**(222) 3094600 ext. 6965**

**Programa GRATUITO de la Secretaría de Desarrollo Social y Participación Ciudadana del Municipio de Puebla**

## Ejemplo 2 Volante informativo



**Prepárate** para **generar** tu propio ingreso  
**Organízate**

**Crea o Fortalece tu Empresa. Nosotros te acompañamos**

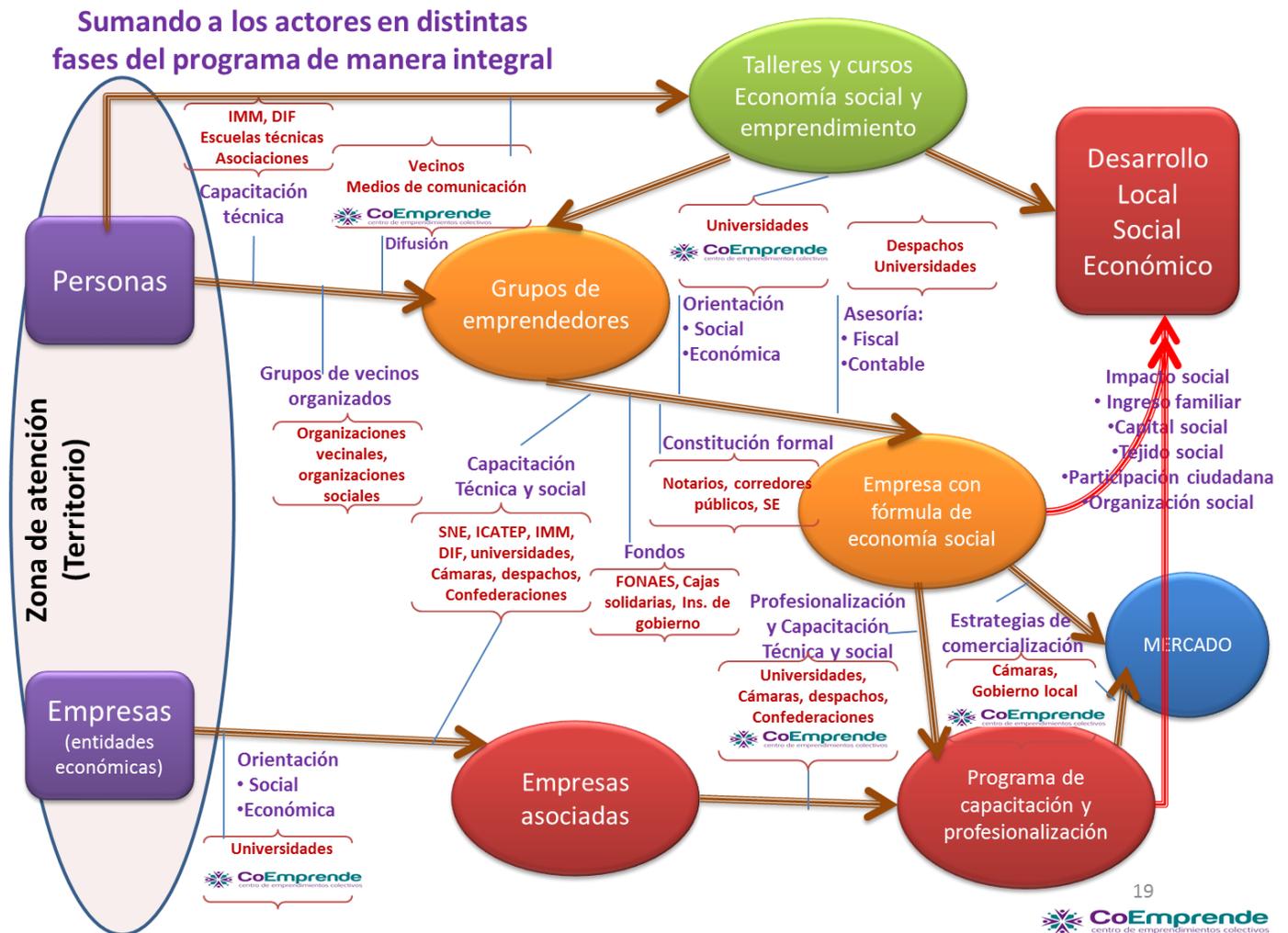
**24 Centros** de **Emprendimientos Colectivos**  
en el **Municipio de Puebla** acompañando **proyectos productivos**  
con enfoque en principios de Economía Social.

**Programa Gratuito**  
**Infórmate**

Tel. **4045150** ext. **6965** y **6941**

[www.pueblacapital.gob.mx](http://www.pueblacapital.gob.mx)

# ANEXO 11. MAPA RELACIONAL DE ACTORES CON LAS FASES DEL PROGRAMA COEMPRENDE



## ANEXO 12. INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN CON EMPRENDEDORES Y ORIENTADORES

### Guía de la entrevista a emprendedores

Nombre:

Empresa:

Socios: (inicio) \_\_\_\_\_ Final/ahora \_\_\_\_\_

Con el objetivo de contar con información sobre el programa CoEmprende en el que participaste como emprendedor. Te pido que respondas las siguientes preguntas:

1. Cómo te percibías antes (¿cómo llegaban al inicio: qué pensaban, qué decían, qué paradigma tenían) y al final (¿cómo te veías al final del programa: qué manifestabas, qué vivías? del acompañamiento.

#### Característica:

- a) ¿Cómo manejabas y qué pensabas del trabajo en equipo/colaborativo?
  - b) ¿Cómo era la confianza que tenías en ti mismo?
  - c) ¿Cuál era la confianza que tenías con tus socios?
  - d) ¿Cómo veías la idea de hacer una empresa con alguien más?
  - e) ¿Qué significaba para ti la cooperación? ¿Cómo la vivías?
  - f) ¿Cómo pensabas que era una empresa/negocio?
  - g) ¿Cuál era la aspiración de ingreso económico que tenías del emprendimiento? ¿Cuánto vendías al inicio y cuánto ahora?
  - h) ¿Cómo era la visión que tenías de relacionarte con otras empresas?
  - i) ¿Qué pensabas que podías hacer por su Comunidad?
  - j) ¿Cuál era la percepción que tenías de los programas de gobierno?
  - k) Qué sabías y opinas de la economía social
2. Qué resaltas del papel y de las herramientas que usaba en Orientador que te acompañó
    - a. Aspectos positivos
    - b. Aspectos negativos
  3. Menciona los rasgos positivos que observaste del programa / política pública social
  4. Menciona los rasgos negativos que observaste del programa / política pública social
  5. ¿Qué propondrías si iniciara un programa similar como parte de una política pública?
  6. ¿De qué manera te “afectó” en tu vida personal y profesional el haber participado en este programa?

## Cuestionario para orientadores

Con el objetivo de contar con información sobre el programa CoEmprende en el que participaste como Orientador/a. Te pido que respondas las siguientes preguntas:

1. Te pido que comentes cómo veías, en general, a las personas que participaron en el programa de acompañamiento antes de que iniciaran el acompañamiento de su emprendimiento y al final del programa (hasta donde llegaron).

<b>Característica</b>	<b>Cómo llegaban al inicio: qué pensaban, qué decían, qué paradigma tenían...</b>	<b>Cómo los viste al final del programa: qué manifestaban, qué vivían...</b>
¿Cómo manejaban y qué pensaban del trabajo en equipo/colaborativo?		
¿Cómo percibías la confianza que tenían en ellos mismos?		
¿Cómo vivían o concebían la relación con otras personas, con los socios del proyecto?		
¿Cómo veían la idea de hacer una empresa con alguien más?		
¿Cómo vivían o pensaban en la cooperación?		
¿Cómo pensaban que era una empresa/negocio?		
¿Cuál era la aspiración de ingreso económico que tenían del emprendimiento?		
¿Cómo era la visión que tenían de relacionarse con otras empresas?		
¿Qué pensaban que podían hacer por su Comunidad?		
¿Cuál era la percepción que tenían de los programas de gobierno?		

2. Menciona los rasgos positivos que observaste del programa / política pública social
3. Menciona los rasgos negativos que observaste del programa / política pública social
4. ¿Cuáles fueron los mayores retos que afrontó el programa?
5. ¿Qué propondrías si iniciara un programa similar como parte de una política pública?
6. ¿De qué manera te “afectó” en tu vida personal y profesional el haber trabajado en este programa en el rol de Orientador?
7. ¿Qué de las dos formaciones que recibiste fue lo que más te sirvió?

**¡Muchas gracias!**